



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Impacto da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção**

Marta Campelo Ferreira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Rui Alexandre Henrique Gonçalves,  
Professor Auxiliar Convidado  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Impacto da Inteligência Artificial nos processos de  
Recrutamento e Seleção**

Marta Campelo Ferreira

Mestrado em Gestão

Orientador:

Professor Doutor Rui Alexandre Henrique Gonçalves,  
Professor Auxiliar Convidado  
ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa

setembro, 2024

## **Agradecimentos**

A realização desta dissertação foi um processo exigente, mas extremamente recompensador. Chegar ao fim desta jornada representa o encerramento de uma fase muito significativa da minha vida, que só foi alcançada graças ao apoio, inspiração e motivação das pessoas a quem dedico os meus mais sinceros agradecimentos.

Gostaria de começar por expressar o meu mais profundo agradecimento ao meu orientador, que me apoiou ao longo da realização desta tese, sempre disponível para esclarecer dúvidas e fornecer a sua valiosa opinião baseada na sua vasta experiência. A sua orientação foi essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, quero deixar um agradecimento especial pelo apoio financeiro e emocional ao longo de toda a minha vida. Sempre se esforçaram ao máximo para me proporcionar, a mim e aos meus irmãos, tudo de bom. O seu exemplo e dedicação foram fundamentais para que eu pudesse alcançar esta etapa.

Também quero agradecer aos amigos que me acompanharam durante o mestrado, em especial à Raquel Pécurto, que foi um apoio constante durante a realização desta tese, estando ao meu lado nos momentos de maior stress e motivando-me a continuar. E ao Kenneth, que conheci durante o Erasmus, pela sua motivação contínua e por procurar sempre ajudar-me nesta fase tão importante. Um agradecimento especial à Teresinha Aragão, pela sua amizade inestimável e pelo apoio em todas as fases deste percurso.

Aos meus irmãos, sou imensamente grata. À Inês, pelo apoio incondicional e pela preocupação constante em garantir que eu tivesse as melhores oportunidades. O seu apoio durante o meu Erasmus no mestrado, onde tive o prazer de voltar a viver com ela e com o meu cunhado Vítor, foi essencial. A ambos, estarei sempre grata, pois mesmo nos momentos mais desafiantes, nunca hesitaram em ajudar.

À minha irmã Raquel, que sempre me guiou e educou desde pequena, deixo um agradecimento profundo por me mostrar o caminho certo e por estar presente em todas as etapas da minha vida. Por fim, ao meu irmão gémeo, Mário, a quem estarei eternamente ligada. Sempre partilhámos a vida, e este mestrado não foi exceção. Sem ele, sei que não teria conseguido; ele foi e sempre será a pessoa mais próxima de mim e a minha companhia constante.



## **Resumo**

A presente dissertação explora o impacto da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção, um tema em destaque na gestão de recursos humanos devido ao seu potencial para transformar práticas tradicionais. Através de uma revisão da literatura, o estudo analisa a integração da IA em contextos organizacionais, identificando benefícios e desafios éticos da sua implementação.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa com 16 profissionais de recursos humanos, experientes em recrutamento e seleção, que forneceram perspectivas valiosas sobre a aplicação da IA nas suas práticas. Os resultados indicam que a IA melhora a triagem de currículos e a análise preditiva de desempenho, tornando a seleção de candidatos mais rápida e precisa.

No entanto, foram identificados desafios significativos, como o viés algorítmico, que pode perpetuar desigualdades, questões de privacidade e segurança dos dados, e a falta de transparência nos processos automatizados. Além disso, a resistência à mudança e a falta de qualificação dos profissionais foram apontadas como barreiras importantes.

Para enfrentar estes desafios, o estudo propõe auditorias regulares para mitigar vieses nos algoritmos, medidas robustas de proteção de dados e supervisão humana nos processos automatizados. Também sugere um investimento contínuo na formação dos profissionais de recursos humanos para garantir o uso eficaz e ético da IA.

Este estudo contribui para a compreensão do papel da IA no recrutamento e seleção, oferecendo diretrizes para uma implementação responsável, que complemente, mas não substitua, o julgamento humano.

**Palavras-chave:** Recrutamento; Seleção; Inteligência Artificial, Ética; Recursos Humanos

**Classificação JEL:**

M51 – Personnel Economics: Firm Employment Decisions; Promotions

O33 – Technological Change: Choices and Consequences; Diffusion Processes



## **Abstract**

This dissertation explores the impact of Artificial Intelligence (AI) on recruitment and selection processes, a topic increasingly highlighted in human resource management due to its potential to transform traditional practices. Through a literature review, the study analyzes the integration of AI in organizational contexts, identifying the benefits and ethical challenges of its implementation.

A qualitative research was conducted with 16 experienced human resources professionals in recruitment and selection, who provided valuable *insights* into the application of AI in their practices. The results indicate that AI improves resume screening and predictive performance analysis, making candidate selection faster and more accurate.

However, significant challenges were identified, such as algorithmic bias, which may perpetuate inequalities, issues of data privacy and security, and a lack of transparency in automated processes. Additionally, resistance to change and the lack of qualification among professionals were highlighted as major barriers.

To address these challenges, the study proposes regular audits to mitigate biases in algorithms, robust data protection measures, and human oversight in automated processes. It also suggests continuous investment in the training of human resources professionals to ensure the effective and ethical use of AI.

This study contributes to understanding the role of AI in recruitment and selection, offering guidelines for responsible implementation that complements, but does not replace, human judgment.

**Keywords:** Recruitment; Selection; Artificial Intelligence; Ethics; Human Resources

**JEL Classification:**

M51 – Personnel Economics: Firm Employment Decisions; Promotions

O33 – Technological Change: Choices and Consequences; Diffusion Processes



## Índice

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introdução.....</b>                                                            | <b>1</b>  |
| <b>2. Revisão de Literatura.....</b>                                                 | <b>3</b>  |
| 2.1. Recrutamento e Seleção .....                                                    | 3         |
| 2.1.2 A necessidade de inovação e transformação .....                                | 4         |
| 2.2. A Inteligência Artificial num contexto organizacional .....                     | 4         |
| 2.2.1. Definição e Funcionamento da IA .....                                         | 4         |
| 2.2.2. Machine Learning (ML) e IA Generativa (Gen AI).....                           | 5         |
| 2.2.3. Aplicações de IA na gestão .....                                              | 6         |
| 2.2.4. Desafios e considerações éticas.....                                          | 6         |
| 2.3. Implicações éticas e Regulamentação .....                                       | 7         |
| 2.3.1. Ética e a sua aplicação no Recrutamento e Seleção .....                       | 7         |
| 2.3.2. Desafios Éticos e Regulamentações da IA no Recrutamento e Seleção .....       | 8         |
| 2.3.3. Cenário regulatório e esforços para promover IA ética .....                   | 10        |
| 2.3.5. Melhores práticas para IA ética e responsável no Recrutamento e Seleção ..... | 12        |
| <b>3. Metodologia.....</b>                                                           | <b>15</b> |
| 3.1. Método de recolha de dados .....                                                | 15        |
| 3.2. Procedimento da entrevista .....                                                | 18        |
| 3.3. Descrição da Amostra .....                                                      | 19        |
| <b>4. Resultados e discussão .....</b>                                               | <b>23</b> |
| 4.1. Grupo 1- Integração da Inteligência Artificial em Contexto Organizacional ..... | 23        |
| 4.2. Grupo 2- Benefícios do uso de IA em recrutamento e seleção .....                | 31        |
| 4.3. Grupo 3- Desafios e considerações éticas .....                                  | 36        |
| 4.4. Grupo 4- Aumentar a Eficiência do Recrutamento e Seleção.....                   | 40        |
| 4.5. Grupo 5- Tendências Futuras e Receção da IA.....                                | 42        |
| <b>5. Conclusão .....</b>                                                            | <b>47</b> |
| <b>Referências bibliográficas.....</b>                                               | <b>51</b> |

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Anexo.....</b>                                                 | <b>54</b> |
| Anexo A- Guião Entrevista .....                                   | 54        |
| Anexo B- Resultados das Entrevistas e Conclusões Principais ..... | 58        |



## **Índice de Figuras**

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Figura 1- Gráfico Em que país trabalha? .....         | 20 |
| Figura 2- Gráfico Origem das empresas .....           | 20 |
| Figura 3- Gráfico Setor de atividade da empresa ..... | 21 |
| Figura 4- Gráfico Anos de Experiência na área .....   | 22 |

## **Índice de Tabelas**

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1- Relação entre a Revisão de Literatura, Objetivos da Tese e Temas do Guião de Entrevistas ..... | 17 |
| Tabela 2- Grupo 1- Integração da IA num Contexto Organizacional .....                                    | 24 |
| Tabela 3- Grupo 2- Benefícios do Uso de IA em Recrutamento e Seleção .....                               | 31 |
| Tabela 4- Grupo 3- Desafios e considerações éticas .....                                                 | 36 |
| Tabela 5- Grupo 4 - Aumentar a Eficiência do Recrutamento e Seleção .....                                | 41 |
| Tabela 6- Grupo 5 - Tendências Futuras e Receção da IA.....                                              | 43 |



## **Glossário**

CT– Código do Trabalho

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA– Inteligência Artificial

IDC– International Data Corporation

IT – Tecnologia da Informação

ML – Machine Learning

RGPD – Regulamento Geral de Proteção de Dados

RH – Recursos Humanos

RV – Realidade Virtual

UE– União Europeia





## 1. Introdução

O recrutamento e a seleção representam funções essenciais na gestão de recursos humanos, sendo cruciais para a atração e retenção dos melhores talentos. Com a intensificação da "guerra pelo talento" a nível global, as empresas estão continuamente em busca de estratégias para otimizar esses processos (Johnson & George, 2018). Nos últimos anos, a Inteligência Artificial (IA) emergiu como uma tecnologia com potencial para transformar significativamente o recrutamento e a seleção. Contudo, a adoção da IA também traz à tona novos desafios éticos, que precisam ser cuidadosamente abordados, dado o elevado risco associado às decisões de contratação (Tambe et al., 2019).

Paralelamente, a IA oferece oportunidades promissoras para aprimorar a tomada de decisões no âmbito das contratações. Através da automatização de tarefas administrativas e da geração de *insights* a partir da análise de *data*, a IA tem o potencial de expandir o fluxo de candidatos, reduzir preconceitos e melhorar modelos preditivos (Bhardwaj et al., 2020). Porém, como salientam os regulamentos propostos pela União Europeia sobre IA, existem riscos significativos caso esta tecnologia seja aplicada de forma irresponsável, como o aprofundamento de práticas discriminatórias (Comissão Europeia, 2021).

Este estudo tem como objetivo explorar as aplicações atuais e potenciais da IA em todo o processo de recrutamento e seleção. Serão analisados os benefícios e os desafios éticos, com base em exemplos e estruturas reais. A presente dissertação pretende, em última instância, desenvolver princípios para uma abordagem eticamente alinhada à utilização da IA nos recursos humanos — uma abordagem que saiba aproveitar as vantagens tecnológicas sem descuidar a dignidade humana. A capacidade de equilibrar o progresso tecnológico e os valores humanísticos será crítica à medida que a IA prolifera.

### *Problema e Objetivo de Investigação*

Nos últimos anos, a crescente influência da Inteligência Artificial tem se destacado como uma força transformadora em diversas áreas da sociedade, incluindo o ambiente empresarial. Nesse contexto, a gestão de recursos humanos, em particular o processo de recrutamento e seleção, não tem sido exceção (Baldegger et al., 2020; Gélinas et al., 2022). O uso da IA nesse domínio tem se expandido, suscitando a necessidade de investigar e compreender a natureza e as implicações dessa transformação (Nguyen et al., 2022).

Portanto, o problema de investigação central desta dissertação é averiguar qual é o impacto da Inteligência Artificial no processo de recrutamento e seleção e como esta afeta as organizações, candidatos e as práticas tradicionais de recrutamento bem como as suas implicações éticas.

Para explorar esse tema complexo, foram estabelecidos objetivos de pesquisa claros para orientar a análise deste campo em constante evolução.

Assim, os principais objetivos serão:

- (1) Avaliar as vantagens da utilização da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção;
- (2) Identificar os desafios associados ao uso da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, incluindo questões éticas;
- (3) Analisar como a Inteligência Artificial pode ser usada para melhorar a eficiência e a qualidade dos processos de recrutamento e seleção;
- (4) Investigar as tendências futuras e a receção da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção.

Com o objetivo de investigar detalhadamente as questões de pesquisa delineadas, esta dissertação começa com uma revisão da literatura, onde serão examinadas as pesquisas existentes sobre o uso de IA nos processos de recrutamento e seleção. Em seguida, na secção de metodologia, serão apresentados os métodos utilizados para a recolha e análise de dados, incluindo os procedimentos de entrevista e a descrição da amostra. Após a metodologia, a dissertação avança para uma discussão detalhada dos resultados obtidos, na qual os dados recolhidos serão interpretados à luz da literatura existente. Por fim, a conclusão sintetiza as principais descobertas do estudo, procurando responder e esclarecer os objetivos propostos no início desta dissertação. Serão também reconhecidas as limitações da pesquisa atual, com sugestões de direções promissoras para futuras investigações neste campo em constante evolução.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Recrutamento e Seleção**

O recrutamento e a seleção representam funções centrais da gestão de recursos humanos, que consistem em atrair e selecionar candidatos adequados para cargos numa organização (Johnson & George, 2018). O recrutamento refere-se ao processo de identificação, pesquisa e atração de candidatos qualificados para candidaturas a vagas em aberto, frequentemente através de anúncios de emprego, publicidade, referências de funcionários e outras estratégias. Já a seleção é o processo de triagem de candidatos, condução de entrevistas, avaliações e a decisão sobre qual candidato fazer uma oferta de emprego (Kapur, 2022).

A eficácia dos processos de recrutamento e seleção é essencial para construir uma força de trabalho qualificada e motivada, proporcionando uma vantagem competitiva (Johnson & George, 2018). Diversos estudos sublinham a relevância destas práticas e a sua ligação ao desempenho organizacional em vários contextos (Kapur, 2022).

Um sistema robusto de recrutamento e seleção confere um valor estratégico significativo, permitindo às organizações adquirir talentos que se alinham com as suas necessidades e cultura (Buller & McEvoy, 2012). Um processo eficaz assegura a captação de talentos que não só impulsionam a produtividade, mas também minimizam custos operacionais, aumentando a eficiência e garantindo a continuidade e crescimento da organização num mercado global cada vez mais competitivo (Nuryani et al., 2023). O capital humano de alta qualidade obtido através destas práticas distingue as empresas bem-sucedidas.

Contudo, embora as abordagens tradicionais de recrutamento e seleção tenham provado ser eficazes em muitos casos, estas enfrentam vários desafios e limitações segundo Sophia Diana Rozario (Rozario et al., 2019), incluindo:

- Presença de preconceitos, como género, religião, raça ou etnia, o que prejudica a justiça e a objetividade do processo de seleção;
- Inconsistência e falta de padronização no processo de entrevistas devido à ausência de entrevistas estruturadas com um conjunto de perguntas padronizadas;
- Falta de medidas objetivas, como sistemas de pontuação e classificação, que podem prejudicar a validade preditiva do processo de seleção na identificação dos candidatos mais adequados;
- Potenciais riscos legais e de conformidade associados a práticas subjetivas de tomada de decisão e à presença de preconceitos;

— Conjunto limitado de candidatos devido às restrições das abordagens tradicionais.

### **2.1.2 A necessidade de inovação e transformação**

Para resolver os desafios e as limitações destes processos e aumentar a eficiência, eficácia e justiça, há uma necessidade crescente de inovação e transformação dos processos de recrutamento e seleção. Os avanços na inteligência artificial (IA) abriram novas possibilidades para revolucionar essas funções.

As organizações reconhecem cada vez mais os benefícios potenciais da IA, como a redução do preconceito humano, a expansão do conjunto de candidatos, a melhoria da consistência, e o aumento da validade preditiva (Chamorro-Premuzic et al., 2019). Além disso, à medida que a competição pelos melhores talentos se intensifica e a força de trabalho se torna mais diversificada e distribuída globalmente, as organizações precisam adaptar as suas estratégias de recrutamento e seleção para permanecerem competitivas e atrativas para potenciais candidatos. A IA pode ajudar as organizações a enfrentar esses desafios, fornecendo *insights* baseados em dados, automatizando tarefas repetitivas e melhorando a experiência do candidato (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

No entanto, a implementação da IA no recrutamento e seleção exige uma abordagem cuidadosa das preocupações éticas em torno da justiça, preconceito, privacidade e transparência para garantir a adoção responsável (Daugherty & Wilson, 2018).

Em resumo, a pesquisa estabelece o recrutamento e a seleção como funções essenciais de RH, com impactos profundos na qualidade da força de trabalho e no desempenho organizacional. Embora as abordagens tradicionais tenham méritos, as suas limitações impulsionam a necessidade de inovação, e a IA apresenta oportunidades de transformação se implementada de forma ética e responsável.

## **2.2. A Inteligência Artificial num contexto organizacional**

### **2.2.1. Definição e Funcionamento da IA**

A inteligência artificial (IA) é um campo da ciência da computação que se concentra no desenvolvimento de sistemas de computador capazes de realizar tarefas que normalmente requerem a capacidade de cognição e tomada de decisão humanas (Bughin et al., 2017). A IA visa criar programas e algoritmos que podem aprender com dados, adaptar-se a novas

informações e executar tarefas de forma autónoma, imitando, em muitos casos, a inteligência humana. O funcionamento da IA envolve o uso de algoritmos e modelos matemáticos para processar dados e realizar ações com base nesses dados (Zulaihka, Mohamed, Kurniawati, Rusgianto, & Rusmita, 2020).

Na sua essência, a Inteligência Artificial (IA) depende de algoritmos de aprendizagem automática (*Machine Learning*) que podem identificar padrões nos dados e utilizar esses padrões para fazer previsões ou decisões sem serem explicitamente programados (Jordan & Mitchell, 2015). Estes algoritmos aprendem com a experiência, ajustando os seus parâmetros e modelos internos para melhorar a precisão ao longo do tempo à medida que são expostos a mais dados (Jakhar & Kaur, 2020).

### **2.2.2. Machine Learning (ML) e IA Generativa (Gen AI)**

No contexto da Inteligência Artificial (IA), a *Machine Learning* (ML), como uma subárea crucial da IA, permite que as organizações desenvolvam sistemas capazes de identificar padrões em grandes volumes de dados e tomar decisões informadas sem a necessidade de programação explícita (Tambe et al., 2019).

Conforme destacado por Sun, Roy e Tobin (2024), a ML é um subconjunto da IA que se concentra na criação de algoritmos capazes de aprender com os dados, o que é essencial para a análise de grandes volumes de informação e para a adaptação a novos cenários.

A IA generativa (Gen AI), por sua vez, é uma aplicação específica e emergente dentro do campo da ML (Meirinhos, Meirinhos, & Lopes, 2023). Esta concentra-se na geração de novos conteúdos, como texto, imagens, áudio ou código, com base nos padrões aprendidos a partir de grandes conjuntos de dados de treino. Os modelos Gen AI, como GPT-3, DALL-E e ChatGPT, utilizam grandes modelos de linguagem e aprendizagem profunda (*Deep Learning*) para produzir resultados semelhantes aos humanos numa vasta gama de domínios. Estes modelos são treinados em conjuntos de dados massivos para desenvolver uma compreensão do contexto e do significado, permitindo-lhes gerar conteúdo coerente e contextualmente relevante (Shum, 2023).

Assim, a Gen AI exemplifica o poder da ML ao combinar e recombinar conhecimentos previamente aprendidos de maneiras inovadoras, imitando aspetos da criatividade humana e da resolução de problemas. No entanto, a Gen AI também enfrenta desafios, como a amplificação de preconceitos presentes nos dados de treino, questões de propriedade intelectual e a

possibilidade de gerar resultados que nem sempre são precisos ou seguros (Sedkaoui & Benaichouba, 2024). Isto ressalta a importância de uma implementação cuidadosa e ética de tecnologias de ML e Gen AI.

### **2.2.3. Aplicações de IA na gestão**

No contexto da gestão, a IA possibilita a automatização e aprimoramento de tarefas específicas, proporcionando novas capacidades para melhorar operações, produtividade e tomada de decisões (Tambe et al., 2019). O entusiasmo em torno da IA levou a significativos investimentos. De acordo com a IDC (International Data Corporation), os gastos globais em IA em 2023 foram avaliados em 153,7 bilhões de euros, com uma projeção para ultrapassar 391,8 bilhões de euros até 2027 (IIRH, 2024). No mundo empresarial, a IA tem despertado considerável interesse devido às suas potenciais aplicações na gestão, abrangendo recursos humanos, marketing, finanças e outras áreas (Nantheera & Bull, 2022).

A principal vantagem da IA para a gestão reside na sua capacidade de analisar grandes volumes de dados de forma ágil, identificando padrões e *insights*, muitas vezes descobrindo relações que seriam difíceis de perceber pelos seres humanos por conta própria (Duan, Edwards, & Dwivedi, 2019). Na gestão de recursos humanos, as técnicas de IA, como a aprendizagem automática (machine learning), podem ser aplicadas em áreas como recrutamento, formação, gestão de desempenho, remuneração e outras funções de RH (Tambe et al., 2019). Por exemplo, algoritmos de IA podem analisar currículos e candidaturas a empregos para identificar automaticamente candidatos qualificados, com base em dados históricos de contratação, economizando tempo considerável para os recrutadores (Horodyski, 2023). *Chatbots* de IA podem conduzir entrevistas iniciais com candidatos e fornecer recomendações aos gerentes de contratação (Niehueser & Boak, 2020). Além disso, algoritmos podem analisar dados de desempenho dos funcionários para prever o risco de rotatividade e fazer recomendações personalizadas para treino e desenvolvimento de carreira (Tambe et al., 2019).

### **2.2.4. Desafios e considerações éticas**

Embora as capacidades da IA abram novas oportunidades na gestão, também apresentam desafios na sua aplicação à gestão de recursos humanos, como restrições de dados, discriminação algorítmica e questões jurídicas relacionadas à justiça e ética. Resultados de RH,

como o desempenho no trabalho, são complexos e difíceis de definir ou medir com precisão, tornando o treino de modelos de IA um desafio (Tambe et al., 2019). As decisões de RH também devem estar em conformidade com normas legais e éticas, que algoritmos podem não levar em consideração, como a prevenção da discriminação (Budhwar, Malik, De Silva, & Thevisuthan, 2022). Além disso, os funcionários podem reagir negativamente se sentirem que os sistemas de IA estão a desumanizar a gestão ou a tomar decisões tendenciosas (Fritts & Cabrera, 2021). Portanto, a implementação ética e responsável da IA requer uma abordagem cuidadosa. O sucesso na integração da IA na gestão provavelmente dependerá da partilha de dados e colaboração entre cientistas, gestores e outras partes interessadas, garantindo a precisão, a equidade e a transparência dos algoritmos (Budhwar et al., 2022).

Por fim, embora a IA prometa aprimorar a tomada de decisões e transformar operações na gestão, as organizações devem avaliar e validar cuidadosamente as suas aplicações, especialmente em contextos sensíveis, como recursos humanos. Com uma abordagem criteriosa, a IA pode melhorar as capacidades de gestão, evitando potenciais desvantagens. No entanto, a integração atenta da IA com as competências de gestão permanece crucial para o sucesso a longo prazo. A pesquisa interdisciplinar adicional é necessária para desenvolver as melhores práticas da IA nos negócios.

## **2.3. Implicações éticas e Regulamentação**

### **2.3.1. Ética e a sua aplicação no Recrutamento e Seleção**

A ética refere-se aos princípios e valores morais que regem a condução adequada de uma atividade (Deshpande & Joseph, 2009). A ética no recrutamento e seleção envolve garantir práticas justas, legais e moralmente aceitáveis na contratação de funcionários.

As decisões tomadas durante o processo de contratação têm um impacto direto na vida e nos meios de subsistência das pessoas. Portanto, é de extrema importância que essas decisões sejam feitas de forma justa, objetiva e sem preconceitos ou discriminação (Hunkenschroer & Luetge, 2022). A prática de recrutamento antiético, que inclui a discriminação, invasão de privacidade e tratamento inadequado dos candidatos, pode expor as organizações a responsabilidades legais e riscos à sua reputação (Motta Veiga, Figueroa-Armijos, & Clark, 2023). Dessa forma, considerações éticas desempenham um papel essencial nesses processos.

No recrutamento, a ética é centrada na igualdade de oportunidades, evitando discriminação injusta com base em características como gênero, raça, idade ou deficiência. Isto envolve avaliar

canais de recrutamento para evitar exclusão de grupos minoritários, usar linguagem inclusiva em anúncios de emprego e formulários, e focar nas qualificações profissionais relevantes durante entrevistas (Alder & Gilbert, 2006).

A seleção ética requer o uso de métodos de avaliação válidos e justos, como testes comprovados e entrevistas estruturadas (Nikolaou, 2014). Além disso, a proteção da privacidade dos candidatos deve ser mantida, com a divulgação se limitando ao necessário e mantendo a confidencialidade dos resultados (Raghavan et al., 2020).

Embora a IA ofereça numerosos benefícios potenciais para as organizações, a sua implementação e adoção levantam preocupações éticas significativas (Daugherty & Wilson, 2018). À medida que os sistemas de IA se tornam mais sofisticados e integrados em processos críticos de tomada de decisão, como o recrutamento e a seleção, é imperativo considerar as implicações éticas e as potenciais consequências. A não abordagem destas preocupações éticas pode levar a riscos legais e reputacionais, bem como impactos negativos na cultura organizacional e no bem-estar dos funcionários (Dignum, 2018).

A ética não apenas é vital no recrutamento tradicional, mas também desempenha um papel crucial na integração responsável da inteligência artificial nesses processos. A adesão a princípios éticos contribui para a proteção dos candidatos, a atração de talentos de alta qualidade e a demonstração dos valores da organização. Por outro lado, práticas antiéticas no recrutamento podem ter consequências negativas significativas para a empresa. Portanto, a ética é uma consideração central que deve ser incorporada em todas as fases do processo de recrutamento, independentemente do método utilizado.

### **2.3.2. Desafios Éticos e Regulamentações da IA no Recrutamento e Seleção**

A crescente integração da inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção representa um avanço tecnológico significativo que oferece inúmeros benefícios potenciais. A principal delas é a capacidade de processar e avaliar com eficiência grandes volumes de candidaturas e currículos de forma mais rápida e económica do que os métodos tradicionais conduzidos por humanos. Além disso, os sistemas de IA têm a capacidade prometida de reduzir preconceitos humanos e tendências discriminatórias que podem influenciar inadvertidamente as decisões de contratação (Tambe et al., 2019). No entanto, apesar destas vantagens potenciais, a aplicação da IA na contratação levanta considerações éticas cruciais que exigem um exame cuidadoso e a adesão às diretrizes estabelecidas e às melhores práticas ao longo de todo o

processo. Estas preocupações éticas estão intrinsecamente interligadas com as capacidades e limitações inerentes aos próprios sistemas de IA (Budhwar et al., 2022).

Os desafios éticos associados à utilização da IA no recrutamento e seleção são multifacetados e complexos, abrangendo diversas questões críticas que devem ser abordadas de forma proativa (Dattner et al., 2019; Bankins, 2021):

— *Algoritmos tendenciosos e perpetuação da discriminação*: Os algoritmos e modelos de IA, quando treinados com base em dados históricos que refletem preconceitos sociais e práticas discriminatórias, podem inadvertidamente perpetuar e amplificar esses preconceitos contra grupos protegidos. Isto pode levar ao reforço de desigualdades, preconceitos e tratamento injusto com base em fatores como raça, gênero, idade ou estatuto de deficiência (Dattner et al., 2019);

— *Falta de transparência e responsabilidade*: O funcionamento interno e os processos de tomada de decisão de muitos sistemas de IA, especialmente aqueles baseados em redes neurais complexas ou modelos de aprendizagem automática, são muitas vezes opacos e inexplicáveis, mesmo para os seus criadores. Esta natureza de *black box* dos algoritmos de IA dificulta compreender como são tomadas decisões específicas de contratação, comprometendo a transparência e a responsabilização (Bankins, 2021);

— *Violações de privacidade e questões de consentimento*: Os sistemas de IA utilizados no recrutamento podem potencialmente obter e analisar informações privadas sobre candidatos de várias fontes, tais como perfis de redes sociais, sem consentimento explícito. Isso levanta preocupações significativas sobre violações de privacidade, proteção de dados e uso ético de informações pessoais (Dattner et al., 2019);

— *Efeitos desumanizantes e despersonalização*: A dependência excessiva da análise de IA e da tomada de decisões automatizada no processo de contratação pode levar a uma experiência desumanizada e despersonalizada para os candidatos. Existe o risco de tratar os indivíduos como meros dados ou números, em vez de seres humanos únicos com origens, experiências e narrativas pessoais diversas (Bankins, 2021);

— *Conformidade Legal e Desafios Regulatórios*: O uso de Inteligência Artificial (IA) no processo de recrutamento deve aderir estritamente às leis de oportunidades iguais de emprego. Essas leis visam assegurar que todos os candidatos sejam tratados com justiça e imparcialidade, sem discriminação com base em características como gênero, raça, idade, religião, deficiência, orientação sexual, entre outras, conforme estipulado no n.º 1 do artigo 24.º do Código do Trabalho Português (CT). Além disso, é crucial observar os regulamentos de privacidade e

proteção de dados. O descumprimento dessas exigências legais pode expor as organizações a riscos e responsabilidades consideráveis (Dattner et al., 2019; Bankins, 2021).

### **2.3.3. Cenário regulatório e esforços para promover IA ética**

Reconhecendo os riscos potenciais e as implicações éticas da IA na contratação, vários órgãos reguladores e entidades governamentais tomaram medidas para implementar diretrizes e estruturas para garantir o uso responsável e ético destas tecnologias. A União Europeia (UE) tem estado na vanguarda destes esforços, impondo regulamentos rigorosos destinados a promover a transparência, a responsabilização e a justiça na aplicação de sistemas de IA.

O Regulamento Geral de Proteção de Dados da UE (RGPD), que entrou em vigor em 2018, estabelece direitos robustos de privacidade digital e requisitos de consentimento para a recolha e utilização de dados pessoais, incluindo dados utilizados em sistemas de IA (Conselho da União Europeia, 2021). A conformidade com o RGPD é essencial para organizações que operam na UE ou que lidam com dados de cidadãos da UE. Com base no RGPD, a UE propôs a Lei da Inteligência Artificial (Lei da IA), um quadro regulamentar abrangente que visa garantir que os sistemas de IA utilizados na UE sejam seguros, transparentes, rastreáveis, não discriminatórios e ecológicos (Comissão Europeia, 2021).

Mais recentemente, a 9 de dezembro de 2023, o Parlamento Europeu chegou a um acordo provisório sobre a versão final da Lei da IA. No final, os sistemas de inteligência artificial foram considerados como risco elevado e são aqueles que podem afetar negativamente a segurança ou os direitos fundamentais, principalmente no mercado de trabalho, onde a *red flag* se levantou e não parou de abanar nas suas várias vertentes. Após longas negociações sobre o inevitável ChatGPT e a vigilância biométrica, a verdade é que a União Europeia foi a primeira potência mundial a avançar com regras claras para a IA (Antunes, P., 2024). O objetivo desta lei é garantir que os sistemas de Inteligência Artificial utilizados na UE sejam seguros, transparentes, rastreáveis, não discriminatórios e respeitadores do ambiente. Os eurodeputados redigiram a nova lei para garantir melhores condições para o desenvolvimento e para a utilização desta tecnologia inovadora e garantir que a Inteligência Artificial na Europa é segura. Para isso, chegaram à conclusão de que sistemas de Inteligência Artificial devem ser supervisionados por pessoas, em vez de serem automatizados, para evitar resultados prejudiciais.

No que diz respeito a limitações será de destacar a proibição da categorização biométrica de pessoas singulares com base em dados biométricos para deduzir ou inferir a sua raça, opiniões políticas, filiação sindical, crenças religiosas ou filosóficas, ou orientação sexual, como também serão proibidas algumas utilizações de sistemas biométricos, por exemplo, sistemas de reconhecimento de emoções utilizados no local de trabalho e identificação biométrica remota em tempos real e à distância. Como seria de esperar na hora de regular: temos avanços e recuos. O desejo de muitos passa por criar condições flexíveis, mas não podemos perder de vista os riscos que estas ferramentas podem trazer para o nosso quotidiano. Esta será uma lei, também ela, em constante revisão, à velocidade que se espera que a Inteligência Artificial vá evoluindo, pelo que será certamente necessário voltar a regular (Comissão Europeia, 2023).

#### **2.3.4. Desafios Éticos e Regulatórios Emergentes**

Além das preocupações éticas acima mencionadas, a integração da IA nos processos de recrutamento e seleção também apresenta desafios éticos e regulamentares emergentes relacionados com a responsabilidade, transparência, explicabilidade e conformidade com princípios e normas éticos e legais.

A responsabilidade refere-se à atribuição de culpa ou de sanções em caso de danos ou de erros causados pela IA. A questão da responsabilidade é complexa, pois envolve vários atores, como os desenvolvedores, os fornecedores, os utilizadores e os candidatos da IA. Além disso, a IA pode ter comportamentos imprevisíveis ou emergentes, que podem dificultar a identificação da causa ou da fonte do problema (Zhou et al., 2023).

A transparência refere-se à disponibilização de informações sobre o funcionamento, os objetivos e os resultados da IA. A transparência é importante para garantir a confiança, a compreensão e o consentimento dos utilizadores e dos candidatos da IA. No entanto, a transparência pode ser limitada por questões de privacidade, de segurança, de propriedade intelectual ou de complexidade técnica da IA (Aldboush & Ferdous, 2023).

A explicabilidade refere-se à capacidade de fornecer justificações ou razões para as decisões ou ações da IA. A explicabilidade é essencial para assegurar o respeito, a dignidade e a justiça dos utilizadores e dos candidatos da IA. Porém, a explicabilidade pode ser desafiada pela opacidade, pela incerteza ou pela ambiguidade da IA, especialmente quando se trata de algoritmos de aprendizagem profunda ou de redes neurais (Tilmes, 2022). Por fim, a conformidade refere-se ao cumprimento das leis e dos regulamentos aplicáveis à IA. A

conformidade é necessária para proteger os direitos e os interesses dos utilizadores e dos candidatos da IA (Aldboush & Ferdous, 2023; Chen, 2023).

### **2.3.5. Melhores práticas para IA ética e responsável no Recrutamento e Seleção**

À medida que o cenário regulatório em torno da IA na contratação continua a evoluir, a adesão às diretrizes emergentes e às melhores práticas será crucial para as organizações que procuram aproveitar os benefícios potenciais da IA, enquanto mitigam os riscos éticos e garantem a conformidade. A investigação contínua e a colaboração entre as partes interessadas, incluindo criadores de IA, profissionais de recursos humanos, peritos jurídicos e defensores da diversidade e inclusão, serão essenciais para identificar e refinar as melhores práticas para a implementação ética da IA no recrutamento (Bankins & Formosa, 2023).

Algumas das principais práticas recomendadas que as organizações devem considerar adotar incluem:

1. *Auditoria Regular e Abrangente*: implementar procedimentos robustos de auditoria e teste para identificar e mitigar potenciais preconceitos, discriminação ou resultados injustos em sistemas de IA e os seus resultados ao longo do processo de contratação (Ferrara, 2023);

2. *Privacidade e segurança de dados*: estabelecer e manter medidas rigorosas de privacidade e segurança de dados para proteger as informações dos candidatos, garantir a conformidade com os regulamentos relevantes (por exemplo, RGPD) e obter consentimento explícito para a coleta e uso de dados pessoais (Dastin, 2019, como citado em Ganatra & Pandya, 2023);

3. *Envolvimento na diversidade e inclusão*: envolver ativamente especialistas em diversidade e inclusão, grupos de recursos de funcionários e partes interessadas da comunidade para analisar sistemas, processos e resultados de IA em busca de potenciais preconceitos ou impactos adversos em grupos sub-representados ou marginalizados (Ferrara, 2023);

4. *Supervisão Humana e Agência*: manter uma supervisão humana significativa e uma agência de tomada de decisões juntamente com a assistência da IA, em vez de processos totalmente automatizados e autónomos. Isto ajuda a garantir a agência humana, a responsabilização e a capacidade de ignorar as recomendações da IA quando necessário (Brynjolfsson & McAfee, 2014 como citado em Ganatra & Pandya, 2023);

5. *Transparência e explicabilidade*: promover a transparência e a explicabilidade nos processos de tomada de decisão sobre IA, especialmente para decisões de contratação de alto

risco ou de alto impacto. Uma comunicação clara sobre como os sistemas de IA funcionam, que dados utilizam e como as decisões são tomadas pode ajudar a construir confiança e responsabilização (Ganatra & Pandya, 2023);

6. *Monitoramento e Melhoria Contínuos*: implementar processos de monitoramento contínuo e melhoria iterativa para avaliar continuamente o desempenho, a justiça e as implicações éticas dos sistemas de IA no recrutamento, e fazer os ajustes ou atualizações necessárias, conforme necessário (Ferrara, 2023).

Concluindo, a integração da IA nos processos de recrutamento e seleção oferece oportunidades significativas de eficiência, produtividade e práticas de contratação potencialmente mais equitativas e imparciais. No entanto, estes benefícios são acompanhados por desafios éticos significativos que devem ser abordados de forma proativa através de uma abordagem cuidadosa e equilibrada apoiada na regulamentação.

A IA deve ser vista como uma ferramenta que complementa a tomada de decisão humana, em vez de substituí-la. Com a consciencialização e práticas cuidadosas, as organizações podem colher os benefícios da IA no recrutamento e seleção, enquanto respeitam a diversidade, a equidade e os direitos dos candidatos.



### 3. Metodologia

Com base na revisão da literatura apresentada no capítulo anterior, ficou claro que a inteligência artificial (IA) tem um papel transformador em várias indústrias a nível global. O impacto da IA nos recursos humanos, especialmente nos processos de recrutamento e seleção, emergiu como um tema de grande interesse, tanto na academia quanto no âmbito profissional. Este capítulo visa detalhar a metodologia utilizada para investigar as várias implicações da integração da IA nas práticas de recursos humanos.

#### 3.1. Método de recolha de dados

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, com entrevistas semiestruturadas a profissionais do setor como principal método de recolha de dados. A escolha desta metodologia deve-se à sua capacidade de permitir uma exploração aprofundada de experiências subjetivas, julgamentos profissionais e tendências emergentes que podem não ser facilmente quantificáveis, mas que são cruciais para compreender o impacto da IA nos processos de recrutamento e seleção.

Optou-se por entrevistas semiestruturadas devido à sua flexibilidade e profundidade. Esta abordagem não só facilita a exploração de temas previamente definidos, mas também oferece a liberdade de aprofundar *insights* e perspectivas únicas que possam surgir durante as conversas. Dado o rápido desenvolvimento da tecnologia de IA, esta flexibilidade é particularmente vantajosa, pois permite adaptar a investigação a uma variedade de contextos organizacionais.

A seleção dos participantes foi um aspeto crucial para o desenvolvimento da metodologia. Foram escolhidos profissionais com significativa experiência em recursos humanos, especialmente aqueles diretamente envolvidos nos processos de recrutamento e seleção. Esta escolha assegura que os dados recolhidos reflitam experiências práticas e informadas sobre a implementação da IA nas práticas de recursos humanos, proporcionando uma base sólida para a análise e interpretação dos resultados.

Após a recolha dos dados, foi realizada uma análise de conteúdo para identificar temas, padrões e perceções recorrentes nas entrevistas. Embora não tenha sido utilizado *software* específico de análise qualitativa, os dados foram organizados e trabalhados em Excel, onde foram categorizados e analisados para extrair as conclusões relevantes para o estudo. Esta abordagem permitiu uma análise rigorosa e sistemática dos dados recolhidos, garantindo a integridade e a relevância dos *insights* obtidos.

A tabela seguinte, Tabela 1, tem como objetivo ilustrar a relação entre três componentes essenciais da tese: a revisão de literatura, os objetivos da pesquisa e os temas principais do guião das entrevistas e análise de resultados. Através dela, é possível visualizar como os conceitos teóricos identificados na literatura – como a necessidade de inovação no recrutamento e seleção ou os desafios éticos da IA – se alinham diretamente com os objetivos da tese, como avaliar as vantagens da IA ou identificar os desafios éticos. Além disso, os temas principais do guião das entrevistas refletem estas mesmas questões, guiando a recolha de dados de forma coerente com o que foi explorado teoricamente e com os objetivos de investigação. A tabela facilita a compreensão do alinhamento entre a fundamentação teórica e a aplicação prática da pesquisa, oferecendo uma visão integrada e clara de como os autores, conceitos e objetivos se conectam ao longo do estudo.

*Tabela 1- Relação entre a Revisão de Literatura, Objetivos da Tese e Temas do Guião de Entrevistas*

| <b>Revisão de Literatura</b>                                               | <b>Objetivos das Tese</b>                                                                             | <b>Temas Principais do Guião e Análise de Resultados</b>                | <b>Principais autores</b>                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. Recrutamento e Seleção (Necessidade de Inovação e Transformação)</b> | (1) Avaliar as vantagens da IA nos processos de recrutamento e seleção                                | <b>2. Benefícios do uso de IA em recrutamento e seleção</b>             | Rozario et al. (2019); Chamorro-Premuzic et al. (2019); Upadhyay & Khandelwal (2018); Daugherty & Wilson (2018).                                                          |
| <b>2. A Inteligência Artificial num contexto organizacional</b>            |                                                                                                       |                                                                         |                                                                                                                                                                           |
| 2.1 Definição e Funcionamento da IA                                        | (1) Avaliar as vantagens da IA nos processos de recrutamento e seleção                                | <b>1. Integração da IA no contexto organizacional</b>                   | Bughin et al. (2017); Zulaihka et al. (2020); Jordan & Mitchell (2015); Jakhar & Kaur (2019).                                                                             |
| 2.2 Machine Learning e IA Generativa                                       | (3) Analisar como a IA pode melhorar a eficiência e qualidade dos processos de recrutamento e seleção | <b>4. Aumento da eficiência dos processos de recrutamento e seleção</b> | Tambe et al. (2019); Shum (2023); Sun, Roy & Tobin (2024).                                                                                                                |
| 2.3 Aplicações da IA na gestão                                             | (1) Avaliar as vantagens da IA nos processos de recrutamento e seleção                                | <b>2. Benefícios do uso de IA em recrutamento e seleção</b>             | Tambe et al. (2019); Duan, Edwards & Dwivedi (2019); (Horodyski, 2023); Niehueser & Boak (2020).                                                                          |
| 2.4 Desafios e Considerações Éticas                                        | (2) Identificar desafios éticos no recrutamento e seleção                                             | <b>3. Desafios e considerações éticas</b>                               | (Tambe et al., 2019). (Budhwar et al., 2022). Fritts & Cabrera, 2021, (Nguyen et al., 2022).                                                                              |
| <b>3. Implicações Éticas e Regulamentação</b>                              |                                                                                                       |                                                                         |                                                                                                                                                                           |
| 3.1 Ética e a sua aplicação no Recrutamento e Seleção                      | (2) Identificar desafios éticos no recrutamento e seleção                                             | <b>3. Desafios e considerações éticas</b>                               | Hunkenschroer & Luetge (2022); Motta Veiga et al. (2023); Raghavan et al. (2020); Alder Joseph Gilbert (2006); Nikolaou (2014); Daugherty & Wilson (2018); Dignum (2018). |
| 3.2 Desafios Éticos e Regulamentações da IA                                | (2) Identificar desafios éticos no recrutamento e seleção                                             | <b>3. Desafios e considerações éticas</b>                               | Tambe et al. (2019); Budhwar et al. (2022); Dattner et al. (2019); Bankins (2021).                                                                                        |
| 3.3 Cenário Regulatório e IA ética                                         | (2) Identificar desafios éticos no recrutamento e seleção                                             | <b>5. Tendências futuras e receção da IA</b>                            | União Europeia (2021); Comissão Europeia (2021); Comissão Europeia (2023); Zhou et al. (2023); Tilmes (2022); (Aldboush & Ferdous, 2023). (Chen, 2023)                    |
| 3.4 Melhores práticas para IA ética no Recrutamento e Seleção              | (4) Investigar tendências futuras e receção da IA no recrutamento e seleção                           | <b>5. Tendências futuras e receção da IA</b>                            | Bankins & Formosa (2023); Ferrara (2023); Dastin (2019) (citado em Ganatra & Pandya, 2023); Brynjolfsson & McAfee (2014) (citado em Ganatra & Pandya, 2023).              |

*Fonte: Elaboração própria*

### 3.2. Procedimento da entrevista

O guião das entrevistas foi cuidadosamente elaborado para cobrir cinco temas principais, como foi referido na Tabela 1, além de recolher informações demográficas e profissionais essenciais:

1. *Integração da IA no Contexto Organizacional*: explora como a IA está a ser incorporada nos sistemas e processos de recursos humanos existentes, bem como as motivações para a sua adoção e os desafios da implementação.

2. *Benefícios do uso de IA em recrutamento e seleção*: analisa as vantagens percebidas e reais da IA em diversas áreas do recrutamento e seleção.

3. *Desafios e considerações éticas*: aborda as potenciais desvantagens e dilemas éticos do uso da IA na contratação, incluindo questões de parcialidade, privacidade de dados e a manutenção do "toque humano" no recrutamento.

4. *Aumento da Eficiência dos Processos de Recrutamento e Seleção*: examina como a IA pode ser utilizada para otimizar a qualidade e consistência das decisões no recrutamento e seleção de candidatos.

5. *Tendências Futuras e Receção da IA*: explora previsões para o desenvolvimento futuro da IA em recursos humanos e a sua receção pelas diferentes partes interessadas.

Esta abordagem temática permite um exame holístico do tema, cobrindo práticas atuais, desafios, considerações éticas e previsões futuras. As entrevistas foram estruturadas desta forma com o objetivo de recolher dados ricos e multifacetados, que possam fornecer *insights* valiosos sobre a complexa dinâmica da IA no recrutamento e seleção.

Os entrevistados foram convidados a participar numa pesquisa sobre o impacto da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção, sendo contactados através da plataforma LinkedIn. O objetivo era obter opiniões e experiências sobre o uso da IA no recrutamento e seleção, destacando tanto os benefícios, como a eficiência e a redução de viés, quanto as questões éticas envolvidas. As entrevistas foram realizadas através das plataformas Zoom e Teams. Os participantes foram previamente informados sobre os tópicos a serem abordados para que pudessem preparar-se adequadamente. Esta comunicação antecipada visou garantir respostas mais detalhadas e relevantes, além de criar um ambiente de confiança e transparência durante a entrevista.

Antes de cada entrevista, os participantes receberam uma explicação breve sobre a pesquisa e foram informados sobre a confidencialidade e o anonimato dos dados. Estes também foram

convidados a consentir com a participação, sendo esclarecidos de que a participação era voluntária e para fins académicos.

As entrevistas ocorreram ao longo de Maio e Junho de 2024, com uma duração média de 30 minutos cada. No total, foram realizadas 16 entrevistas, gravadas em áudio e posteriormente transcritas. O número de entrevistas foi determinado pela disponibilidade dos participantes e pelo facto de que as respostas começaram a ser repetitivas, indicando que os principais tópicos já haviam sido abordados. Por fim, a análise dos dados envolveu a revisão minuciosa das transcrições para identificar padrões e *insights* relevantes para a pesquisa.

### **3.3. Descrição da Amostra**

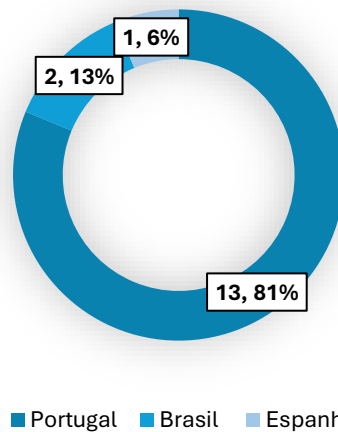
A amostra deste estudo é composta por 16 profissionais de Recursos Humanos (GRH) com experiência na área de recrutamento e seleção. Para a caracterização da amostra, foram feitas perguntas essenciais que permitiram delinear o perfil dos participantes.

Perguntou-se em que país cada profissional exerce a sua atividade, a que setor de atividade pertence a empresa onde trabalham, e o país de origem da empresa. Além disso, foi levado em conta o tempo de experiência dos profissionais na área de recrutamento e seleção.

A diversidade dos participantes, abrangendo diferentes setores de atividade, tamanhos de empresas e localizações geográficas, contribui para enriquecer os dados obtidos e possibilita uma compreensão mais abrangente sobre o impacto da IA em diversos contextos. Vale destacar que aspetos como a idade e o gênero dos participantes não foram considerados relevantes para o estudo, portanto, não foram incluídos nas análises. Essa escolha foi feita com o objetivo de focar nos aspetos mais diretamente ligados ao impacto da IA nas práticas de recrutamento e seleção, sem desviar a atenção para características demográficas que não influenciam diretamente os resultados pretendidos.

Entre os 16 profissionais entrevistados, a maioria trabalha em Portugal, com 13 respostas. Isto sugere que a pesquisa ou estudo tem uma forte representação de profissionais localizados em Portugal. Em segundo lugar aparece o Brasil, com 2 respostas, seguido de Espanha com 1 resposta.

## Em que país trabalha?

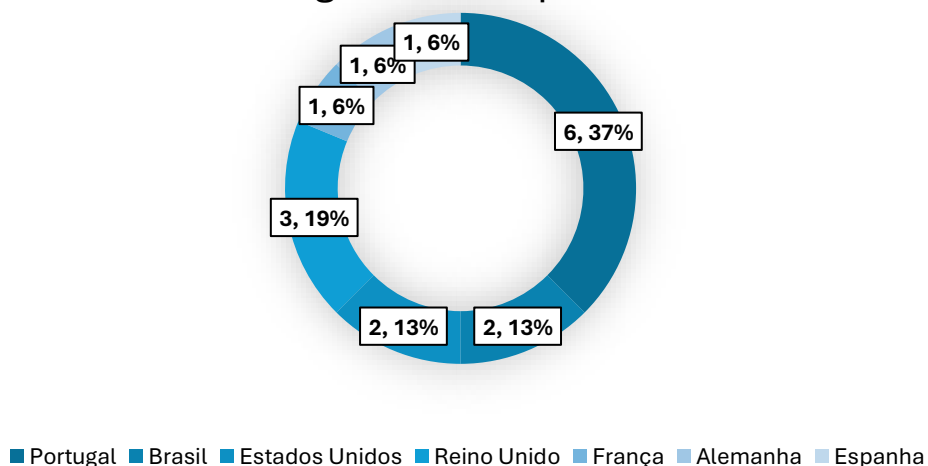


*Figura 1- Gráfico Em que país trabalha?*

*Fonte: Elaboração própria*

Em relação à origem das empresas, 37,5% das respostas indicam que os entrevistados trabalham em empresas de Portugal (6 respostas), enquanto o Brasil e os Estados Unidos têm 12,5% das respostas cada, com 2 respostas por país. No Reino Unido, 3 respostas (18,75%) indicam a presença de empresas deste país, seguido de França, Alemanha e Espanha, com 1 resposta cada (6,25%). Esta diversidade geográfica das respostas enriquece a análise ao proporcionar uma visão mais abrangente sobre o impacto global da IA nos processos empresariais.

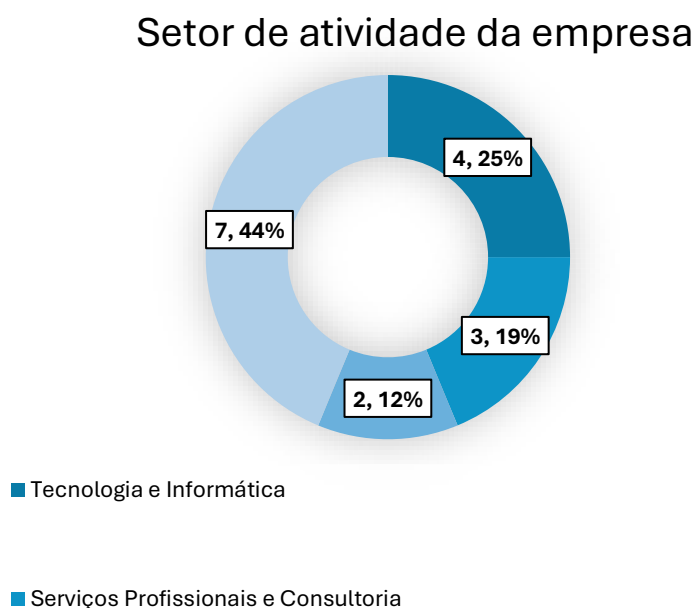
## Origem das empresas



*Figura 2- Gráfico Origem das empresas*

*Fonte: Elaboração própria*

Quanto ao setor de atividade das empresas, 4 dos entrevistados (25%) trabalham em empresas do setor de Tecnologia e Informática, o que reflete a forte presença e o uso intensivo de tecnologias, como a inteligência artificial, nos processos de recrutamento e seleção nesse setor. O setor de Serviços Profissionais e Consultoria também é expressivo, com 3 respostas (18,75%). Isto sugere que consultores e profissionais de serviços estão ativamente envolvidos na implementação de tecnologias avançadas nos processos de Recursos Humanos em várias indústrias. A presença de empresas em setores diversos, como Transporte e Logística, Turismo e Hotelaria, Indústria Farmacêutica, Cosmética, Serviços Financeiros, Distribuição e Retalho Alimentar, Marketing e Publicidade, e Telecomunicações, demonstra a aplicabilidade diversificada da inteligência artificial. Cada ramo pode enfrentar desafios específicos e aproveitar oportunidades únicas para melhorar os seus processos de recrutamento e seleção com o uso dessas tecnologias.



*Figura 3- Gráfico Setor de atividade da empresa*

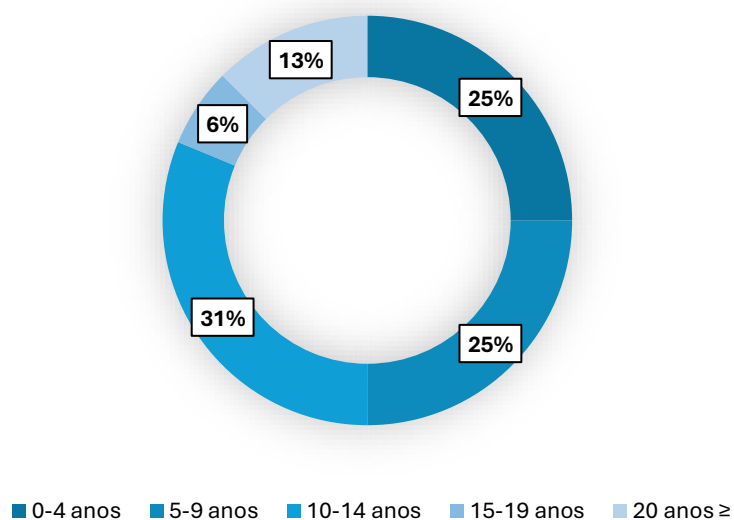
*Fonte: Elaboração própria*

Sobre a experiência dos profissionais em recrutamento, seleção e Recursos Humanos, os dados mostram uma variedade de níveis de experiência. O grupo mais representado, com 31,25% das respostas, possui entre 10 e 14 anos de experiência. Este grupo provavelmente

representa profissionais com uma experiência significativa e madura na área, sendo capazes de avaliar o impacto da inteligência artificial com base num histórico sólido.

As respostas revelam uma ampla gama de experiência, desde profissionais com apenas 1 ano até aqueles com 21 anos de carreira. Especificamente, 25% dos entrevistados têm entre 0 e 4 anos de experiência, e 25% têm entre 5 e 9 anos de experiência. A diversidade de experiências permite uma análise rica e variada, considerando as percepções tanto de profissionais iniciantes quanto de veteranos no campo do recrutamento e seleção.

### Anos de Experiência na área



*Figura 4- Gráfico Anos de Experiência na área*

*Fonte: Elaboração própria*

## **4. Resultados e discussão**

A análise e discussão dos resultados das entrevistas realizada para este estudo será organizada de acordo com os cinco grandes grupos em que a entrevista foi dividida: 1) Integração da Inteligência Artificial no Contexto Organizacional, 2) Benefícios da utilização da IA no Recrutamento e Seleção, 3) Desafios e Considerações Éticas, 4) Aumento da Eficiência do Recrutamento e Seleção e 5) Tendências Futuras e Recepção da IA. Dentro de cada grupo, serão apresentadas as principais conclusões e *insights*, juntamente com uma discussão que conecta os resultados à revisão da literatura existente. Além disso, no início de cada secção será incluída uma tabela que sintetiza as respostas mais relevantes fornecidas pelos entrevistados, facilitando a visualização dos pontos centrais. Para uma análise mais detalhada e pormenorizada das respostas, os leitores poderão consultar as tabelas adicionais no Anexo B.

Esta abordagem estruturada permitirá uma análise abrangente que examina como os resultados empíricos das entrevistas se alinham, contradizem ou ampliam a compreensão teórica delineada na literatura. O objetivo é fornecer uma narrativa coesa e fluida que integre os dados das entrevistas ao discurso académico, promovendo uma discussão rica e informativa sobre o impacto da IA nos processos de recrutamento e seleção.

### **4.1. Grupo 1- Integração da Inteligência Artificial em Contexto Organizacional**

A discussão dos resultados no primeiro grupo, “Integração da IA num Contexto Organizacional”, examina até que ponto as organizações adotaram tecnologias baseadas em IA nos seus processos de recrutamento e seleção, as motivações por trás dessa adoção e as razões pelas quais algumas organizações optaram por não adotar IA. Também explora o processo prático de implementação de soluções de IA nas organizações.

*Tabela 2- Grupo 1- Integração da IA num Contexto Organizacional*

| <b>Grupo 1- Integração da Inteligência Artificial em Contexto Organizacional</b> | <b>Respostas Mais Comuns</b>                                                        | <b>Entrevistados</b>                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>1.1 Adoção de IA em Processos de Recrutamento e Seleção</b>                   | Sem integração de software baseado em IA (43,75%)                                   | (1, 2, 7, 9, 10, 15, 16)                                   |
|                                                                                  | Sim, integração de IA para vários processos de recrutamento e seleção (56,25%)      | (3, 4, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 14)                            |
| <b>1.2 Motivações para adoção de IA em recrutamento e seleção</b>                | Melhoria da eficiência e economia de tempo                                          | (4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, 16), (1, 5, 9, 10, 11, 15) |
|                                                                                  | Gestão rápida de grandes volumes de candidaturas                                    | (4, 6, 9, 10, 13, 14, 16)                                  |
|                                                                                  | Redução de preconceitos nos processos de contratação                                | (8, 9, 12, 13)                                             |
|                                                                                  | Redução de custos                                                                   | (7, 9, 10, 16)                                             |
| <b>1.3 Motivações para a Não Adoção de IA no Recrutamento</b>                    | Preferência pela interação humana e métodos tradicionais                            | (9, 10, 15, 16)                                            |
|                                                                                  | Preocupações com ética, justiça e potencial viés nos sistemas de IA                 | (10, 15)                                                   |
|                                                                                  | Considerações de custo                                                              | (7, 9, 10)                                                 |
| <b>1.4 Processo de implementação de soluções de IA nas organizações</b>          | Implementação gradual                                                               | (2, 8, 11, 12, 13)                                         |
|                                                                                  | Colaboração entre equipas de RH, IT e gestão                                        | (11, 12, 14)                                               |
|                                                                                  | Programas de formação para os colaboradores                                         | (3, 5, 14)                                                 |
|                                                                                  | Feedback contínuo e refinamento                                                     | (8, 12, 13, 14, 15)                                        |
|                                                                                  | Identificação de áreas onde a IA pode agregar valor                                 | (5, 13, 15)                                                |
|                                                                                  | Treino e preparação dos colaboradores para a adoção da IA                           | (5, 14)                                                    |
|                                                                                  | Garantia de integração com sistemas existentes                                      | (4, 11, 13)                                                |
|                                                                                  | Garantir que IA não substitui o julgamento humano                                   | (1, 9, 10, 15)                                             |
| <b>1.5 Papéis e Responsabilidades na Integração de IA nas Organizações</b>       | Responsabilidades de IT: Implementação técnica e integração de sistemas             | (2, 4, 5, 6, 7, 9, 11, 15)                                 |
|                                                                                  | Responsabilidades de RH: Definir requisitos, supervisão e gestão da mudança         | (5, 7, 9, 15, 16)                                          |
|                                                                                  | Responsabilidades da gestão: Definir estratégia, alocar recursos e apoiar a mudança | (7, 8, 9, 15, 16)                                          |
| <b>1.6 Alinhamento Ético na Implementação de IA em Recrutamento e Seleção</b>    | Transparência sobre o uso de IA nos processos de recrutamento                       | (1, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16)                          |
|                                                                                  | Garantia de privacidade e proteção de dados                                         | (1, 2, 4, 5, 6, 16)                                        |
|                                                                                  | Auditorias regulares para prevenir viés em sistemas de IA                           | (9, 11, 16)                                                |
|                                                                                  | Manutenção de supervisão humana em decisões críticas                                | (5, 9, 11, 12, 15, 16)                                     |

Fonte: Elaboração própria

## *Adoção de IA em Processos de Recrutamento e Seleção*

Os resultados das entrevistas revelam um cenário misto, no qual a maioria dos participantes (9 dos 16 entrevistados) já integra *softwares* baseados em IA nos seus processos de recrutamento e seleção. Essa adoção crescente reflete o reconhecimento, amplamente discutido na literatura, dos potenciais benefícios da IA na gestão de recursos humanos, conforme destacado por Chamorro-Premuzic (2019), assim como o interesse que a IA tem despertado no contexto organizacional, conforme mencionado por Nantheera e Bull (2022).

As aplicações mencionadas, como triagem de currículos, análise de entrevistas em vídeo, *chatbots*, análises preditivas e avaliações gamificadas (com base em jogos), ilustram as várias formas como a IA está a ser utilizada não só para fomentar os níveis de eficiência, como também para obter uma maior compreensão das competências e potencial dos candidatos. Os entrevistados que implementaram IA relatam benefícios significativos, como processos de recrutamento mais ágeis e uma melhor avaliação das capacidades dos candidatos, consistentes com as vantagens descritas por Chamorro-Premuzic et al. (2019). No entanto, as conclusões também revelam que 7 dos 16 dos entrevistados ainda não integraram *software* baseado em IA nos seus processos. Tal hesitação acrescenta nuances ao retrato da literatura sobre a adoção da IA, sugerindo que, embora a tendência esteja a crescer, não é universal. A não adoção pode ser justificada por incertezas e preocupações, que refletem os desafios e as considerações éticas discutidas por Budhwar et al. (2022) e Fritts & Cabrera (2021).

Alguns entrevistados mencionam especificamente a utilização da IA para ajudar os recrutadores humanos, em vez de automatizar completamente os processos, alinhando-se com a recomendação de Brynjolfsson e McAfee (2014) de ver a IA como uma ferramenta complementar e não como um substituto para o julgamento humano- algo que será desenvolvido mais profundamente neste estudo.

As respostas variadas, desde a não implementação até à integração total, sugerem que as empresas estão em diferentes fases de adoção da IA. Esta diversidade reflete tanto a evolução contínua da IA nas práticas de RH, como a necessidade de avaliação e validação cuidadosas das aplicações de IA, especialmente em contextos sensíveis como os recursos humanos.

### *Motivações para adoção de IA em recrutamento e seleção*

Os resultados das entrevistas revelam que as principais motivações para a adoção da IA nos processos de recrutamento e seleção alinham-se com os benefícios discutidos na literatura, enquanto também destacaram considerações adicionais.

A motivação mais citada para a adoção da IA é melhorar a eficiência nos processos de recrutamento e seleção (10 dos 16 entrevistados), incluindo a poupança de tempo e a gestão de grandes volumes de candidaturas (6 e 7 dos 16 entrevistados, respectivamente). Deste modo, e à luz de Duan et al. (2019), confirma-se o potencial da IA em analisar grandes volumes de dados de forma rápida e eficiente. A capacidade da IA de lidar com tarefas repetitivas e processar grandes quantidades de informações aborda um desafio significativo no recrutamento moderno, onde as organizações muitas vezes enfrentam um número esmagador de candidaturas.

Outro ponto relevante é o potencial da IA para reduzir preconceitos nos processos de contratação. Esta motivação corresponde à discussão na revisão da literatura sobre a promessa da IA de melhorar a tomada de decisões e reduzir, potencialmente, os preconceitos humanos (Chamorro-Premuzic et al., 2019; Tambe et al., 2019). Adicionalmente, a redução de custos também foi citada como motivação por vários entrevistados. Embora este aspeto não seja extensivamente discutido na revisão da literatura fornecida, revela-se claramente como uma extensão lógica das melhorias de eficiência que a IA pode trazer aos processos de recrutamento. Ao automatizar certas tarefas e, possivelmente, o tempo de contratação, a IA poderia, na verdade, levar a economias de custos para as organizações.

Além disso, alguns entrevistados veem a adoção da IA como um meio de permanecer competitivo e impulsionar a inovação no mercado, o que se alinha com as ideias de Upadhyay (2018) sobre o valor estratégico de processos robustos de recrutamento e seleção.

Por fim, a melhoria do envolvimento e da experiência dos candidatos são outras motivações destacadas. Estas serão exploradas mais detalhadamente nos próximos grupos.

### *Motivações para a Não Adoção de IA no Recrutamento e Seleção*

Apesar da tendência crescente para a integração da IA no recrutamento e seleção, os resultados das entrevistas revelam também as razões apresentadas por quem não adotou a IA. É importante destacar que apenas os entrevistados que não adotaram um *software* de IA responderam a esta pergunta.

Um dos motivos mais comuns citados para a não adoção da IA é a preferência pela interação humana e métodos tradicionais no processo de recrutamento. Esta perspetiva alinha-se, uma

vez mais, com a cautela expressa por Brynjolfsson & McAfee (2014) sobre a necessidade de equilibrar as capacidades da IA com o julgamento humano, e que reflete a crença de que o julgamento e as relações humanas são cruciais na avaliação dos candidatos, especialmente para avaliar as competências interpessoais e a adequação cultural, o que pode ser um desafio para os sistemas de IA avaliarem com precisão.

Vários entrevistados expressaram preocupações sobre as implicações éticas da utilização da IA no recrutamento, particularmente no que diz respeito à justiça e ao potencial preconceito. Tal alinha-se estreitamente com os desafios éticos discutidos por Budhwar et al. (2022).

Questões relacionadas com os custos foram igualmente destacadas por três entrevistados como um impedimento à adoção da IA. As organizações onde os presentes inquiridos se encontram, podem não identificar benefícios suficientes para justificar o investimento necessário, particularmente se forem empresas de menor dimensão ou com volumes de contratação relativamente baixos. Esta é uma consideração prática importante. O potencial de poupança de custos através de melhorias de eficiência é citado como um benefício da adoção da IA, mas o investimento inicial necessário para a implementação pode ser uma barreira significativa para algumas organizações.

Alguns dos entrevistados sublinharam motivações específicas para a não adoção da IA nos processos de recrutamento e seleção. Embora essas motivações sejam singulares, são significativas e refletem preocupações práticas e culturais de grande relevância.

As questões relacionadas com a segurança e a privacidade dos dados surgiram como fatores determinantes para dois dos entrevistados. A proteção dos dados dos candidatos e a garantia da sua privacidade constituem considerações críticas que influenciam a decisão de não implementar IA, especialmente perante o aumento das regulamentações e expectativas em torno da segurança dos dados.

Adicionalmente, algumas organizações expressaram receios de que a implementação da IA pudesse desencadear alterações culturais e operacionais significativas, ou que as suas necessidades de contratação, que são muitas vezes complexas, não fossem adequadamente satisfeitas pelas soluções de IA atualmente disponíveis. Foram também mencionadas preocupações relativas às implicações legais da adoção da IA, sugerindo uma abordagem cautelosa em relação a esta tecnologia.

Por outro lado, algumas respostas indicam que a não adoção da IA pode ser uma posição temporária. Alguns inquiridos manifestaram abertura para explorar o uso da IA no futuro, especialmente à medida que aumenta o conhecimento e a confiança nos benefícios e na segurança destas tecnologias.

No geral, as motivações para a não adoção da IA estão estreitamente alinhadas com as preocupações e desafios descritos na literatura, destacando o cenário complexo e matizado da integração da IA no recrutamento e seleção (Dattner et al., 2019; Bankins, 2021). Embora os potenciais benefícios sejam reconhecidos, continuam a existir barreiras significativas à adoção, refletindo a necessidade de uma abordagem cautelosa e equilibrada à implementação da IA.

Em síntese, enquanto a maioria dos entrevistados já integrou a IA nos seus processos de recrutamento, aqueles que ainda não o fizeram são influenciados por uma combinação de preferências culturais, preocupações éticas, custos, questões de segurança e desconhecimento dos benefícios da IA. Estas barreiras refletem uma cautela compreensível, com as organizações a procurarem assegurar que a adoção de novas tecnologias esteja alinhada com os seus valores e práticas estabelecidos. Contudo, é provável que, com o tempo e à medida que se familiarizam mais com a IA, mais empresas venham a adotar estas tecnologias, especialmente à medida que as soluções se tornem mais acessíveis e seguras.

#### *Processo de implementação de soluções de IA nas organizações*

Através das respostas de seis entrevistados, foi possível verificar que as estratégias de implementação reveladas nas entrevistas mostram uma abordagem cuidadosa e gradual, sendo estes processos frequentemente iniciados com programas piloto ou funcionalidades básicas antes de avançar para aplicações mais complexas. Esta abordagem está alinhada com as recomendações de Nguyen et al. (2022), que sugerem que as organizações devem avaliar e validar cuidadosamente as suas aplicações, especialmente em contextos sensíveis, como o de recursos humanos. A implementação gradual permite que as organizações testem a eficácia das soluções de IA, resolvam quaisquer problemas que surjam e construam confiança na tecnologia antes da adoção em larga escala. Esta estratégia reflete também o reconhecimento de que a implementação da IA não é apenas uma mudança tecnológica, mas também uma mudança organizacional e cultural significativa.

A importância da colaboração entre os vários departamentos das organizações, especialmente Recursos Humanos, Tecnologia da Informação e Gestão, no processo de implementação da IA foi igualmente destacada pelos entrevistados. Desta forma, e à luz de Bankins e Formosa (2012), é possível confirmar a necessidade de uma abordagem multifacetada para a integração da IA no departamento de Recursos Humanos. Mais à frente, tal fenómeno será discutido em maior detalhe.

Vários entrevistados mencionaram a importância de programas de formação abrangentes para garantir que os funcionários possam utilizar e compreender eficazmente as ferramentas de IA. Os programas de formação não só ajudam os funcionários a utilizar as ferramentas de IA de forma eficaz, mas também abordam potenciais preocupações e resistência à mudança.

Paralelamente, cinco entrevistados destacaram ainda a importância de coletar feedback e refinar continuamente as soluções de IA com base no desempenho real e nas contribuições do utilizador. O refinamento contínuo permite que as organizações resolvam quaisquer problemas que surjam, melhorem a eficácia das soluções de IA e garantam que continuem a atender às necessidades organizacionais à medida que evoluem ao longo do tempo. Esta abordagem iterativa também reflete o reconhecimento de que a implementação da IA é um processo contínuo e não um evento único.

Entre as respostas menos frequentes, mas igualmente relevantes, destacaram-se a criação de uma equipa dedicada à implementação de IA e a designação de embaixadores de IA em cada departamento, o que evidencia uma abordagem mais estruturada e centrada na liderança interna. Adicionalmente, a avaliação da prontidão cultural para a adoção de IA sublinha a importância de alinhar a implementação da tecnologia com os valores e a cultura da empresa, conforme recomendado por Dignum (2018).

A utilização de dados sintéticos para testes de equidade é outra estratégia notável mencionada, refletindo uma preocupação com a justiça e imparcialidade dos sistemas de IA. Através do uso de dados sintéticos, as organizações conseguem testar os seus algoritmos de inteligência artificial quanto à imparcialidade, sem comprometer a privacidade de candidatos ou colaboradores reais, o que demonstra uma postura proativa na abordagem de questões éticas associadas à implementação da IA, em consonância com as recomendações da literatura para uma adoção responsável e ética da IA nos processos de Recursos Humanos (Daugherty & Wilson, 2018).

### *Papéis e Responsabilidades na Integração de IA nas Organizações*

Quando questionados sobre os papéis e responsabilidades dos vários intervenientes para uma integração bem-sucedida da IA, as entrevistas revelaram a importância de uma abordagem colaborativa que envolva diversos departamentos. As responsabilidades estão maioritariamente concentradas em três áreas-chave:

1. *Departamentos de IT*: Responsáveis pela implementação técnica da IA, os departamentos de IT garantem a integração dos sistemas, a segurança dos dados, e o funcionamento eficiente e seguro da tecnologia.

2. *Recursos Humanos (RH)*: Os profissionais de RH definem os requisitos da IA, supervisionam a sua implementação e gerem a mudança organizacional. São também responsáveis pela formação dos colaboradores e pela comunicação clara sobre o papel da IA no processo.

3. *Gestão de Topo*: A gestão define a estratégia para a adoção da IA, aloca os recursos necessários e apoia a transição tecnológica. Promover uma cultura de inovação é essencial para a aceitação e sucesso da IA na organização.

Outras funções menos comuns incluem a criação de papéis específicos, como embaixadores de IA, cientistas de dados e equipas jurídicas, que garantem a conformidade ética e legal, além de promover e refinar a tecnologia. Deste modo, irá ser acrescentada profundidade às discussões na literatura sobre a necessidade de colaboração entre cientistas, gestores e outras partes interessadas (Budhwar et al., 2022).

A integração bem-sucedida da IA nos processos de recrutamento requer uma colaboração estreita entre IT, RH e gestão, com cada departamento desempenhando um papel crucial. A ênfase na equidade, conformidade legal e proteção de dados é essencial para o sucesso a longo prazo da IA na organização.

### *Alinhamento Ético na Implementação de IA em Processos de Recrutamento*

As entrevistas revelaram que as empresas que já implementaram IA nos seus processos de recrutamento seguem amplamente as recomendações da literatura, especialmente em termos de transparência, privacidade e proteção de dados. A ênfase na criação de diretrizes éticas claras, supervisão humana em decisões críticas e auditorias regulares para evitar preconceitos demonstra um compromisso com práticas éticas. Além disso, sugestões como a criação de conselhos de ética em IA e a opção de permitir que os candidatos optem por não participar de avaliações baseadas em IA refletem uma abordagem proativa para enfrentar os desafios éticos. Este tema será explorado com mais detalhe nos próximos grupos de análise.

Em conclusão, as estratégias de implementação de IA nas organizações variam consideravelmente, abrangendo desde abordagens graduais e colaborativas até métodos mais inovadores e específicos. A ênfase na formação, na colaboração interdepartamental e no feedback contínuo sugere que as empresas estão a adotar uma abordagem cuidadosa e iterativa

na implementação da IA, ajustando-se conforme necessário. Enquanto algumas organizações já se encontram em fases avançadas de implementação, outras ainda estão a explorar ou a planear a adoção da IA, refletindo diferentes níveis de maturidade e confiança nesta tecnologia.

#### 4.2. Grupo 2- Benefícios do uso de IA em recrutamento e seleção

A discussão dos resultados deste grupo foca-se nos principais benefícios da IA no recrutamento e seleção, incluindo as suas aplicações específicas no fluxo de trabalho, superação da falta de conhecimento sobre as suas vantagens, e o impacto na experiência do candidato e na marca empregadora.

*Tabela 3- Grupo 2- Benefícios do Uso de IA em Recrutamento e Seleção*

| <b>Grupo 2 - Benefícios do uso de IA em Recrutamento e Seleção</b>                     | <b>Respostas Mais Comuns</b>                                               | <b>Entrevistados</b>                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>2.1 Principais benefícios da IA em recrutamento e seleção</b>                       | Rápida triagem de candidatos e redução do tempo de contratação             | (1, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15), (3, 4, 5, 7, 8, 11, 12) |
|                                                                                        | Melhoria na eficiência no processamento de grandes volumes de candidaturas | (5, 9, 12, 14)                                       |
|                                                                                        | Avaliação mais consistente dos candidatos                                  | (8, 9, 13, 16)                                       |
|                                                                                        | Melhor correspondência dos candidatos aos requisitos do trabalho           | (1, 7, 9)                                            |
| <b>2.2 Aplicações específicas de IA no fluxo de trabalho de recrutamento e seleção</b> | Triagem de currículos e filtragem inicial de candidatos                    | (1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12)                     |
|                                                                                        | Análise de perfis de candidatos em redes sociais                           | (2, 5)                                               |
|                                                                                        | Condução ou análise de entrevistas pré-gravadas                            | (2, 5)                                               |
|                                                                                        | Utilização de chatbots para interação inicial com candidatos               | (9, 15)                                              |
|                                                                                        | Fornecimento de feedback contínuo durante a integração                     | (4, 9, 10, 12, 13, 14)                               |
| <b>2.3 Superar a falta de conhecimento sobre os benefícios da IA</b>                   | Falta de conhecimento é um obstáculo                                       | Sim (unanimidade)                                    |
|                                                                                        | Realizar workshops e sessões de treino                                     | (2, 7, 8, 10, 11, 15, 16)                            |
|                                                                                        | Compartilhar casos de sucesso e estudos de caso                            | (7, 8, 10, 11, 12, 13, 15)                           |
|                                                                                        | Fornecer demonstrações práticas de IA em ação                              | (2, 5, 8, 11, 12, 16)                                |
| <b>2.4 Impacto na experiência do candidato e na marca do empregador</b>                | Tempo de resposta mais rápido e feedback rápido                            | (4, 7, 9, 14, 15), (4, 5, 7, 8, 12, 13, 14)          |
|                                                                                        | Processos mais eficientes e simplificados                                  | (1, 2, 4, 5, 9, 14, 15)                              |
|                                                                                        | Comunicação personalizada e recomendações de emprego                       | (1, 5, 9, 12, 13, 15)                                |
|                                                                                        | Demonstração de inovação e modernidade nas práticas de recrutamento        | (1, 2, 4, 5, 6, 13, 14, 15)                          |

Fonte: Elaboração própria

### *Principais benefícios da IA em recrutamento e seleção*

Os resultados da entrevista destacaram a eficiência e a consistência como os principais benefícios da incorporação da IA nos processos de recrutamento e seleção. A IA permite reduzir significativamente o tempo de triagem e contratação, especialmente em volumes elevados, e promove avaliações mais padronizadas, o que pode reduzir o preconceito humano. Esses benefícios, embora já mencionados anteriormente como motivações para a adoção da IA, são reconhecidos como vantagens-chave, alinhando-se com a literatura existente sobre o tema.

Alguns entrevistados destacaram benefícios adicionais e igualmente relevantes da IA entre os quais, a otimização dos anúncios de emprego- que irá permitir atingir candidatos ideais de forma mais eficaz- e a capacidade da IA em identificar habilidades ocultas essenciais para o cargo, que poderiam passar despercebidas pelos métodos tradicionais de recrutamento. Além disso, a IA foi valorizada como uma ferramenta para prever o desempenho e a retenção a longo prazo dos funcionários, bem como para avaliar uma gama mais ampla de competências através de jogos e simulações baseados em IA. Estes aspetos tornam a IA uma ferramenta estratégica, capaz de melhorar a qualidade das contratações e apoiar a sustentabilidade organizacional.

Os entrevistados também destacaram a eficácia da IA na correspondência precisa entre os candidatos e os requisitos do cargo, o que pode melhorar a qualidade das contratações. A capacidade referida reflete a crescente sofisticação dos sistemas de IA na análise de dados complexos e na identificação de padrões subtis, conforme apontado por Duan et al. (2019), abordando os desafios do recrutamento e seleção tradicionais mencionados por Rozario (2019).

### *Aplicações específicas de IA no fluxo de trabalho de recrutamento e seleção*

Quando questionados sobre exemplos específicos de como a IA pode ser utilizada em diferentes fases do fluxo de trabalho de recrutamento e seleção, os entrevistados destacaram diversas aplicações. A mais citada foi a triagem de currículos e a filtragem inicial de candidatos (10 dos 16 entrevistados), o que está em consonância com as observações de Horodyski (2023).

Os entrevistados também destacaram o uso da IA na análise de perfis de candidatos nas redes sociais e na realização ou análise de entrevistas pré-gravadas, aplicações estas que demonstram o alcance crescente da IA na recolha e processamento de informações de candidatos provenientes de diversas fontes. Porém, tal levanta importantes considerações éticas relativamente à privacidade e ao consentimento, conforme observado por Raghavan et al. (2020).

A utilização de *chatbots* para interação inicial com os candidatos foi outra aplicação frequentemente mencionada, o que se alinha com a discussão de Niehueser e Boak (2020) sobre *chatbots* de IA a conduzir entrevistas iniciais e fornecendo recomendações aos gerentes de contratação. Embora a utilização de *chatbots* possa melhorar a eficiência e o envolvimento dos candidatos, é importante considerar as potenciais desvantagens da redução da interação humana nas fases iniciais do recrutamento.

Paralelamente, 6 dos 16 entrevistados, mencionaram o fornecimento de feedback contínuo durante a integração dos novos funcionários, uma prática onde a IA é utilizada para manter os novos contratados informados e envolvidos desde o início.

Entre as respostas menos comuns, mas significativas, alguns entrevistados mencionaram a otimização de anúncios de emprego com base em tendências de mercado, o que permite atrair candidatos mais alinhados com as necessidades da empresa. Outro entrevistado sugeriu a criação de testes gamificados para a avaliação de habilidades, utilizando IA para tornar o processo de seleção mais interativo e eficaz. A análise de expressões faciais e padrões de fala em entrevistas foi igualmente mencionada como uma técnica inovadora para avaliar a comunicação e o comportamento dos candidatos, sendo necessário implementá-la com bastante cautela devido às limitações e às leis discutidas pela Comissão Europeia (2023). Estas utilizações inovadoras da IA demonstram o potencial da tecnologia para transformar não só a eficiência dos processos de recrutamento, mas também a sua eficácia e apelo aos candidatos.

As entrevistas revelam que a IA pode ser aproveitada em várias etapas do processo de recrutamento, desde a atração inicial até a seleção final e, até mesmo, na integração dos novos contratados. Por fim, a IA é vista como capaz de avaliar tanto habilidades técnicas quanto interpessoais, além do ajuste cultural dentro da organização. Alguns entrevistados sugeriram que a IA pode ajudar a prever tendências futuras no mercado de trabalho e o sucesso dos candidatos dentro da organização. A IA também foi mencionada como uma ferramenta útil tanto para conduzir entrevistas iniciais quanto para orientar os entrevistadores humanos, contribuindo para um processo de recrutamento mais eficiente e informado.

### *Superar a falta de conhecimento sobre os benefícios da IA*

As entrevistas revelaram um acordo unânime de que a falta de conhecimento sobre os benefícios da IA é um obstáculo significativo à sua adoção nos processos de recrutamento e seleção. Os inquiridos sugeriram diversas estratégias para superar esta lacuna de conhecimento, sendo as recomendações mais comuns workshops e sessões de formação (7 dos 16). Estes eventos são

vistos como essenciais para capacitar os funcionários e gestores, proporcionando-lhes as ferramentas e o conhecimento necessários para entender e utilizar a IA de forma eficaz. Além disso, muitos entrevistados sugeriram que compartilhar casos de sucesso e estudos de caso pode ser uma forma poderosa de ilustrar os benefícios da IA e superar resistências. Mostrar como outras organizações implementaram com sucesso a IA pode servir de inspiração e exemplo.

Outro método amplamente citado foi a realização de demonstrações práticas de IA em ação. Ao ver a IA a operar em cenários reais, os funcionários podem compreender melhor o seu potencial e dissipar dúvidas e receios. A combinação de teoria com práticas reais foi considerada uma estratégia eficaz para aumentar a confiança e a aceitação da IA dentro das organizações.

Entre as respostas menos comuns, mas igualmente relevantes, alguns entrevistados sugeriram a criação de embaixadores de IA dentro da organização. Esses embaixadores atuariam como defensores e especialistas internos, ajudando a promover a adoção da IA e fornecendo suporte contínuo. Foi ainda mencionado por um inquirido, a colaboração com consultores de IA para desenvolver estratégias de adoção personalizadas, adaptadas às necessidades e culturas específicas da organização. Trabalhar com universidades e instituições de pesquisa também foi sugerido como uma forma de promover estudos e fornecer credibilidade à implementação da IA. Além disso, a criação de recursos educacionais e guias sobre IA foi mencionada como um modo de proporcionar aprendizagem contínua e suporte. Finalmente, a implementação de uma adoção gradual da IA, começando por tarefas simples, foi considerada uma estratégia eficaz para construir confiança e compreensão entre os funcionários.

No geral, as estratégias propostas pelos entrevistados para superar a lacuna de conhecimento sobre os benefícios da IA destacaram a importância da educação, da comunicação e de uma abordagem colaborativa e centrada no ser humano para a integração da IA nos processos de recrutamento e seleção.

### *Impacto na experiência do candidato e na marca do empregador*

Os resultados das entrevistas sugerem que a integração da IA nos processos de recrutamento e seleção pode ter um impacto significativo na experiência do candidato e na marca empregadora de uma organização. Os entrevistados destacaram a IA como uma ferramenta poderosa para agilizar os processos de recrutamento, permitindo uma resposta mais rápida e fornecendo feedback quase imediato aos candidatos (5 e 7 dos 16, respetivamente). Essa rapidez foi amplamente reconhecida como uma das maiores vantagens da IA, reduzindo a ansiedade dos

candidatos e mantendo-os envolvidos ao longo do processo de seleção. O presente ponto, está em consonância com a literatura, que discute o potencial da IA para melhorar a experiência do candidato e fortalecer a marca do empregador (Upadhyay & Khandelwal, 2018).

Além disso, muitos entrevistados mencionaram que a IA tem o potencial de simplificar e tornar mais eficientes os processos de recrutamento, eliminando etapas desnecessárias e automatizando tarefas repetitivas (7 de 16). Essa eficiência não só economiza tempo para os recrutadores, mas também melhora a experiência geral dos candidatos, que recebem uma resposta mais rápida e direta.

Adicionalmente, 6 dos 16 inquiridos, destacaram a capacidade da IA oferecer aos candidatos sugestões de vagas mais alinhadas com os seus perfis e enviar mensagens personalizadas, criando uma experiência mais centrada no candidato, o que será visto como um grande diferencial para atrair talentos num mercado competitivo.

A demonstração de inovação e modernidade nas práticas de recrutamento também foi amplamente mencionada, por 8 dos 16 entrevistados. A implementação da IA é percebida como uma maneira de os empregadores projetarem uma imagem de vanguarda, o que pode ser particularmente atraente para talentos jovens e familiarizados com tecnologia. Essa imagem de inovação é vista como um fator-chave na construção de uma marca empregadora forte e na atração de talentos de ponta.

Entre as respostas menos comuns, alguns entrevistados sugeriram oferecer avaliações baseadas em jogos, o que poderia tornar o processo de seleção mais envolvente e atrativo para candidatos jovens. O suporte contínuo proporcionado por *chatbots* foi outro ponto mencionado, que pode manter os candidatos informados e envolvidos a qualquer momento, oferecendo flexibilidade e conveniência. A flexibilidade no agendamento de entrevistas e a orientação passo a passo dos candidatos ao longo do processo de candidatura também foram vistas como formas de melhorar a experiência do candidato.

No entanto, uma preocupação levantada foi o risco de a IA tornar o processo de recrutamento impessoal. Apesar das vantagens tecnológicas, há um reconhecimento da necessidade de manter elementos humanos no processo, garantindo que os candidatos ainda se sintam valorizados e compreendidos.

Tais conclusões destacaram que, embora a IA ofereça inúmeras vantagens na eficiência e modernização dos processos de recrutamento, é essencial garantir que o elemento humano continue presente, proporcionando uma experiência equilibrada e positiva tanto para candidatos quanto para empregadores.

### 4.3. Grupo 3- Desafios e considerações éticas

A análise deste grupo de resultados abrange os principais desafios, as medidas de mitigação e as considerações éticas identificadas pelos entrevistados na integração da IA nos processos de recrutamento e seleção. Embora algumas questões tenham sido mencionadas em grupos anteriores, serão exploradas mais detalhadamente nesta secção.

*Tabela 4- Grupo 3- Desafios e considerações éticas*

| <b>Grupo 3 - Desafios e Considerações Éticas</b>                     | <b>Respostas Mais Comuns</b>                                         | <b>Entrevistados</b>                |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>3.1 Principais desafios ou limitações</b>                         | Preocupações com viés, preconceito e justiça                         | (7, 8, 9, 10, 14, 15, 16)           |
|                                                                      | Questões de privacidade e segurança de dados                         | (2, 7, 8, 10)                       |
|                                                                      | Despersonalização do processo de recrutamento                        | (5, 6, 12, 15)                      |
|                                                                      | Manter o elemento humano                                             | (3, 6, 8, 12)                       |
|                                                                      | Garantir a interpretação precisa das informações dos candidatos      | (3, 5, 11)                          |
| <b>3.2 Estratégias para enfrentar desafios e preocupações éticas</b> | <b>Mitigar desafios</b>                                              |                                     |
|                                                                      | Abordagem híbrida - Manter a intervenção humana em conjunto com a IA | (2, 3, 5, 6, 8, 9, 14, 16)          |
|                                                                      | Treino e educação contínuos                                          | (4, 5, 13, 14)                      |
|                                                                      | Transparência sobre o uso da IA                                      | (5, 8, 9, 15)                       |
|                                                                      | Aperfeiçoamento e auditoria regulares dos algoritmos de IA           | (8, 11, 14, 15)                     |
|                                                                      | <b>Preocupações éticas</b>                                           |                                     |
|                                                                      | Viés e discriminação                                                 | (5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16) |
|                                                                      | Privacidade e proteção de dados                                      | (2, 4, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16) |
|                                                                      | Falta de transparência na tomada de decisões da IA                   | (6, 8, 9, 10, 14, 16)               |
|                                                                      | Desumanização do processo de recrutamento                            | (1, 3, 6, 10, 13)                   |
| <b>3.3 Garantir implementação ética da IA</b>                        | Transparência                                                        | (4, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16)       |
|                                                                      | Auditorias regulares para identificar vieses e questões éticas       | (5, 7, 8, 9, 11, 14, 15, 16)        |
|                                                                      | Supervisão e envolvimento humano                                     | (4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16) |
|                                                                      | Políticas e diretrizes claras                                        | (2, 5, 7, 14, 15)                   |
|                                                                      | Medidas de privacidade e proteção de dados                           | (2, 4, 5, 11)                       |

Fonte: Elaboração própria

### *Principais desafios ou limitações*

Os entrevistados destacaram uma série de desafios ao utilizar a IA nos processos de recrutamento e seleção, com preocupações sobre viés, preconceito e justiça emergindo como os mais citados (7 dos 16 entrevistados). Muitos temem que a IA, se não for adequadamente monitorizada, possa perpetuar ou até amplificar vieses existentes, comprometendo a equidade no processo de seleção. Estas observações estão em consonância com os desafios discutidos por Dattner (2019) e Bankins (2021).

Questões relacionadas à privacidade e segurança de dados também foram amplamente mencionadas (4 dos 16), refletindo as preocupações levantadas por Raghavan et al (2020) sobre as implicações éticas do tratamento das informações dos candidatos. Os entrevistados apontaram a necessidade de políticas robustas de segurança e conformidade para mitigar esses riscos, especialmente num ambiente onde as violações de dados são cada vez mais comuns. Esta conclusão sublinha a importância de aderir às regulamentações de proteção de dados, como o RGPD, conforme enfatizado na revisão da literatura (União Europeia, 2021).

As entrevistas revelaram ainda uma preocupação com a despersonalização do processo de recrutamento (4 dos 16), novamente, de acordo com os desafios éticos apresentados por S.Bankins (2021). Manter o elemento humano no processo de recrutamento foi citado como uma necessidade imperativa. Os entrevistados enfatizaram a importância de equilibrar o uso da IA com a intervenção humana, especialmente em fases críticas do processo, como as entrevistas finais e a tomada de decisões.

A precisão na interpretação de informações complexas dos candidatos foi destacada como um desafio relevante na utilização da IA em processos de recrutamento. Alguns entrevistados manifestaram preocupações sobre a capacidade da IA para avaliar qualidades humanas difíceis de quantificar, como liderança e habilidades interpessoais. Este ponto sugere que, embora a IA ofereça vantagens significativas, ela ainda enfrenta limitações na interpretação de características humanas complexas, um aspeto que não é amplamente abordado na literatura, mas que merece mais investigação e desenvolvimento.

Entre os desafios únicos mencionados, a adaptação do utilizador e as necessidades específicas de cada empresa foram apontadas como um obstáculo. A implementação de IA requer ajustes personalizados para se alinhar às particularidades de cada organização, o que pode ser um processo longo e complexo. A ansiedade em relação à IA entre candidatos e profissionais de RH foi outro desafio mencionado. A introdução da IA pode gerar receios sobre

substituição de empregos e a imparcialidade das decisões automatizadas, o que pode afetar negativamente a experiência dos candidatos e a receptividade dos profissionais de RH. A necessidade de garantir que as decisões de IA sejam explicáveis também foi mencionada. A transparência nos critérios usados pela IA para tomar decisões é fundamental para construir e manter a confiança tanto dos recrutadores quanto dos candidatos, tal como observado por Ganatra e Pandya (2023). Outros desafios únicos incluem a adaptação da IA a diferentes línguas e contextos culturais, bem como a integração com sistemas existentes, ambos vistos como barreiras técnicas significativas. Também foram mencionados falhas técnicas, erros e os altos custos de implementação como fatores que dificultam a adoção generalizada da IA.

A variedade de desafios mencionados reflete a complexidade da implementação da IA no recrutamento, abordando fatores técnicos, éticos e humanos. Estas conclusões destacaram a necessidade de uma abordagem cuidadosa e equilibrada na adoção da IA, garantindo que os benefícios sejam maximizados sem comprometer os elementos humanos e éticos do processo.

#### *Estratégias para enfrentar desafios e preocupações éticas*

Como foi referido anteriormente, um dos temas mais recorrentes é a importância de manter a intervenção humana ao longo desses processos (8 dos 16). Os entrevistados enfatizam que, embora a IA ofereça melhorias significativas em termos de eficiência e padronização, as decisões finais e as avaliações críticas devem permanecer sob a responsabilidade dos profissionais de recrutamento.

Destacado por 4 dos 16 inquiridos, a transparência sobre o uso da IA emergiu como uma estratégia de mitigação crucial, apoiando as melhores práticas de promoção da transparência e explicabilidade nos processos de tomada de decisão da IA (Ganatra & Pandya, 2023), o que reforça a importância de uma comunicação clara sobre o funcionamento dos sistemas de IA e os processos de tomada de decisão para construir confiança e responsabilização.

A ênfase na melhoria contínua dos algoritmos e nas auditorias regulares foi destacada como essencial para manter a justiça e a precisão no recrutamento e seleção assistido por IA, o que se alinha com as melhores práticas de monitorização contínua e melhoria iterativa, conforme recomendado por Ferrera (2023). Ao implementar essas práticas, as organizações podem identificar e corrigir vieses e erros, garantindo que a IA continue a ser uma ferramenta confiável e ética, em conformidade com os padrões elevados de justiça e integridade.

A educação contínua para recrutadores e candidatos é outro aspeto crucial mencionado pelos entrevistados que ajudará a reduzir a ansiedade relacionada à IA e a garantir que todos

compreendam e utilizem a tecnologia de maneira eficaz. Ao desmistificar a IA, a educação também promove a sua aceitação como uma ferramenta útil e necessária no recrutamento moderno.

Em conclusão, o equilíbrio entre as capacidades da IA e a preservação do toque humano no recrutamento emerge como uma prioridade fundamental, equilíbrio este crucial para garantir que os processos automatizados não apenas mantenham a eficiência e a justiça, mas também tranquilizem os candidatos, mitigando qualquer desconforto associado à automação. As estratégias de implementação de IA variam, refletindo que não há uma abordagem única aplicável a todas as organizações. Cada organização deve adaptar sua estratégia de adoção de IA de acordo com as suas necessidades, capacidades e objetivos específicos, garantindo uma integração que seja tanto eficaz quanto sensível às particularidades humanas do recrutamento e seleção.

No que diz respeito às preocupações éticas, estas estão amplamente alinhadas com os desafios previamente mencionados. O potencial da IA para perpetuar ou amplificar preconceitos e discriminação, assim como as preocupações com a privacidade e a proteção de dados, emergem como as questões mais frequentemente citadas, com 10 dos 16 entrevistados destacando cada uma delas. Além disso, a desumanização do processo de recrutamento e seleção foi, novamente, uma preocupação significativa, sendo mencionada por 5 dos 16 entrevistados.

A falta de transparência na tomada de decisões em matéria de IA, mencionada pelos inquiridos, alinha-se com o desafio ético dos sistemas de IA de *black box* discutido na revisão da literatura (Bankins, 2021). Esta preocupação destaca as implicações práticas da utilização de sistemas complexos de IA no recrutamento, onde a capacidade de explicar as decisões é crucial para manter a confiança e a justiça.

Uma descoberta interessante das entrevistas é a preocupação com o facto de a IA exacerbar a síndrome do impostor nos candidatos, o que acrescenta uma nova dimensão às considerações éticas não amplamente abordadas na literatura existente. Esta perceção sugere que o impacto psicológico da IA nos candidatos é uma área que requer mais investigação e consideração nos quadros éticos.

Dentro das respostas únicas, destaca-se a preocupação ética de inferir traços de personalidade ou comportamentos futuros a partir de dados limitados, o que pode resultar em julgamentos imprecisos e discriminatórios, algo alinhado com o estudo de Dattner (2019). Há também uma apreensão quanto à dependência excessiva da IA, que pode levar à negligência de qualidades humanas únicas e valiosas nos candidatos. Além disso, existe o receio de que o uso

da IA comprometa a avaliação de aspetos subjetivos, como o comportamento não verbal, essenciais para uma avaliação holística dos candidatos.

#### *Garantir implementação ética da IA*

Além da transparência, das auditorias regulares e da supervisão humana, que foram mencionadas anteriormente, outras medidas também foram destacadas. Para além dessas preocupações mais amplamente compartilhadas, algumas respostas apresentaram abordagens diferenciadas, como incluir regras de IA nos regulamentos internos da empresa, obter certificações para a privacidade de dados, e até mesmo implementar uma certificação obrigatória de "Uso Ético da IA" para clientes. Há também a sugestão de colaborar com sindicatos e grupos de defesa dos direitos dos trabalhadores para garantir que o uso da IA não prejudique os direitos dos candidatos e empregados. Esta abordagem expande as melhores práticas de envolvimento de especialistas em diversidade e inclusão e partes interessadas da comunidade (Ferrara, 2023), sugerindo um âmbito mais amplo de colaboração na implementação ética da IA.

A falta de legislação específica sobre o uso da IA em recrutamento foi mencionada como uma lacuna que precisa ser abordada, sugerindo que as organizações devem ser proativas na criação dos seus próprios padrões éticos. Tal irá garantir uma implementação responsável da tecnologia, bem como procurar expandir os seus conhecimentos sobre as leis atuais discutidas pela Comissão Europeia.

#### **4.4. Grupo 4- Aumentar a Eficiência do Recrutamento e Seleção**

A discussão dos resultados no presente grupo, concentra-se em como a IA pode aprimorar a eficiência dos processos de recrutamento e seleção. São exploradas estratégias para integrar a IA de forma eficaz com sistemas existentes e fornecidas recomendações para maximizar os seus benefícios, enquanto se abordam desafios e preocupações éticas.

*Tabela 5- Grupo 4 - Aumentar a Eficiência do Recrutamento e Seleção*

| <b>Grupo 4 - Aumentar a Eficiência do Recrutamento e Seleção</b>                                                  | <b>Respostas Diferentes ou Únicas</b>                                          | <b>Entrevistados</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>4.1 Aproveitamento da IA para Melhorar Qualidade e Consistência nas Decisões de Recrutamento e Seleção</b>     | Automatização do agendamento de entrevistas                                    | 3                    |
|                                                                                                                   | Fornecimento de feedback rápido e personalizado aos candidatos                 | 4, 13                |
|                                                                                                                   | Análise de "Compatibilidade Preditiva de Equipe"                               | 12                   |
| <b>4.2 Considerações para Integrar Soluções Baseadas em IA com Processos de Recrutamento e Seleção Existentes</b> | Considerar a perspectiva do candidato                                          | 1                    |
|                                                                                                                   | Fornecer alternativas para candidatos desconfortáveis com a IA                 | 10                   |
|                                                                                                                   | Personalizar a IA para corresponder à marca e aos processos de cada cliente    | 11                   |
|                                                                                                                   | Atualizar regularmente a IA com base no feedback dos resultados de contratação | 12                   |
|                                                                                                                   | Alinhar o uso da IA com os valores e a filosofia de contratação da empresa     | 16                   |
| <b>4.3 Recomendações para Maximizar os Benefícios da IA e Abordar Desafios Éticos</b>                             | Políticas de feedback encorajadoras                                            | 3                    |
|                                                                                                                   | Monitoramento dos comportamentos dos funcionários                              | 3                    |
|                                                                                                                   | Uso da IA apenas para tarefas burocráticas e administrativas                   | 6                    |
|                                                                                                                   | Implementação de sistemas de IA adaptáveis                                     | 9                    |
|                                                                                                                   | Realização de "Avaliações de Impacto da IA"                                    | 12                   |
|                                                                                                                   | Programas abrangentes de gestão de mudanças                                    | 13                   |

Fonte: Elaboração própria

Os resultados mostram uma consistência com os achados de grupos anteriores, indicando que, quando utilizada corretamente, a IA tem o potencial de aumentar significativamente a eficiência e a qualidade do recrutamento e seleção. Embora os resultados sejam semelhantes aos dos grupos anteriores, as descobertas mais diferenciadas serão detalhadas em seguida.

As entrevistas revelam, uma vez mais, um forte consenso sobre a importância da integração equilibrada da inteligência artificial nos processos de recrutamento. Existe uma ênfase clara na necessidade de formação, supervisão humana, privacidade e transparência, além de uma integração cuidadosa da IA com os sistemas existentes. As considerações sobre a experiência do candidato, a personalização das soluções e a atualização contínua dos sistemas reforçam que o uso da IA deve estar alinhado com os valores e a cultura da organização, mantendo a importância das interações humanas.

Entre as sugestões únicas e diferenciadas, destacaram-se a implementação da "Compatibilidade Preditiva de Equipa", que avalia como um candidato se encaixa nas dinâmicas interpessoais e culturais de uma equipa existente. Também foram mencionadas políticas de feedback encorajadoras para promover a melhoria contínua e a monitorização dos comportamentos dos funcionários para ajustar os sistemas de IA, garantindo que estejam alinhados com os objetivos da organização. Outra sugestão é utilizar a IA principalmente para tarefas burocráticas e administrativas, permitindo que os recrutadores humanos se concentrem em interações mais estratégicas e significativas. A ideia de sistemas de IA adaptáveis, que evoluam à medida que a procura do mercado de trabalho se altera, e a realização de "Avaliações de Impacto da IA" para monitorizar os efeitos da tecnologia nos processos e na organização, também foram destacadas.

Tais descobertas oferecem uma visão abrangente sobre como a IA pode melhorar a eficiência dos processos de recrutamento, enquanto preserva elementos humanos valiosos e se adapta às necessidades e valores da organização.

#### **4.5. Grupo 5- Tendências Futuras e Receção da IA**

A discussão dos resultados apresentada abaixo, abrange as tendências futuras previstas na utilização da IA para recrutamento e seleção, bem como a receção e perceção geral da IA dentro das organizações e entre os candidatos.

*Tabela 6- Grupo 5 - Tendências Futuras e Receção da IA*

| <b>Grupo 5 - Tendências Futuras e Receção da IA</b>                                            | <b>Respostas Mais Comuns</b>                                                 | <b>Entrevistados</b>                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| <b>5.1 Evolução do Papel da Inteligência Artificial nas práticas de Recrutamento e Seleção</b> | Perspetiva Geral Positiva                                                    | (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16) |
|                                                                                                | IA complementando, não substituindo, a interação humana                      | (2, 3, 5, 6, 12, 15, 16)                      |
|                                                                                                | Aumento da eficiência e precisão nos processos                               | (1, 4, 5, 8, 11, 15)                          |
|                                                                                                | Importância de manter o toque/julgamento humano                              | (3, 4, 6, 12, 15, 16)                         |
|                                                                                                | Papel da IA na triagem inicial e correspondência de candidatos               | (7, 8, 9, 11, 16)                             |
| <b>5.2 Receção e Perceção da IA no Recrutamento e Seleção</b>                                  | Receção Mista                                                                | (2, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16)       |
|                                                                                                | Receção positiva pela eficiência e potenciais benefícios                     | (3, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16)              |
|                                                                                                | Preocupações sobre desumanização/perda do toque humano                       | (2, 5, 8, 9, 13, 15, 16)                      |
|                                                                                                | Preocupações sobre segurança no emprego/substituição                         | (1, 12, 13, 14)                               |
|                                                                                                | Ceticismo ou resistência, especialmente entre profissionais mais experientes | (3, 4, 10, 11)                                |
| <b>5.3 Tendências Futuras no Uso de IA para Recrutamento e Seleção</b>                         | Capacidades Avançadas de Avaliação                                           | (1, 3, 6, 8, 12, 13, 14, 15, 16)              |
|                                                                                                | Aumento do foco em ética, privacidade e transparência                        | (2, 3, 5, 6, 7, 14, 15)                       |
|                                                                                                | IA para diversidade e inclusão                                               | (7, 13, 14, 15)                               |
|                                                                                                | Personalização da experiência do candidato                                   | (6, 9, 11)                                    |
|                                                                                                | Integração com realidade virtual                                             | (8, 12, 13, 14)                               |

Fonte: Elaboração própria

### *Evolução do Papel da Inteligência Artificial nas práticas de Recrutamento e Seleção*

A análise dos resultados das entrevistas sobre a implementação da inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento revela uma perspetiva amplamente positiva entre os participantes sobre a evolução do papel da IA nas práticas de recrutamento e seleção.

A maioria dos entrevistados (13 de 16 inquiridos) considera a IA uma ferramenta promissora para aprimorar os processos de recrutamento e seleção, melhorando tanto a eficiência quanto a precisão dos resultados. Existe um consenso evidente de que a IA, ao automatizar e otimizar certas etapas, pode liberar os profissionais de recursos humanos (RH) a focarem-se em tarefas mais estratégicas, agregando valor às decisões organizacionais.

Os entrevistados reforçam que a IA deve complementar, e não substituir, a interação humana no recrutamento. Destacaram a importância de manter o toque humano e o julgamento na avaliação de candidatos, ressaltando que, embora a IA possa fornecer *insights* valiosos, as decisões finais devem considerar aspectos qualitativos que a tecnologia pode não captar totalmente.

Entre as respostas mais comuns, destaca-se a crença de que a IA contribuirá significativamente para aumentar a eficiência e a precisão nos processos de recrutamento. Os entrevistados acreditam que a IA pode reduzir o tempo gasto na análise de currículos e na identificação de candidatos qualificados.

Apesar da perspectiva positiva, há preocupações sobre os impactos negativos de uma dependência excessiva da IA, especialmente em relação à despersonalização e à consideração de candidatos com características únicas. Uma sugestão interessante mencionada é o uso de simulações baseadas em IA para avaliar habilidades interpessoais complexas, o que poderia melhorar a identificação de candidatos com fortes competências sociais e emocionais, o que reflete uma visão mais avançada da IA, onde a tecnologia não apenas automatiza tarefas repetitivas, mas também contribui para uma avaliação mais profunda e abrangente das competências dos candidatos.

### *Receção e Perceção da IA no Recrutamento e Seleção*

A análise das entrevistas sobre a receção da inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento revela uma variedade de perspetivas entre os profissionais, resultando numa receção mista (11 dos 16 entrevistados). Esta visão reflete o reconhecimento tanto dos potenciais benefícios quanto dos desafios que a IA traz para o campo do recrutamento e seleção. Muitos entrevistados apreciam a capacidade da IA de melhorar a eficiência e a precisão nos processos de seleção de candidatos (9 de 16), no entanto, como já foi observado, essa receção positiva é frequentemente acompanhada de preocupações sobre a desumanização e a possível perda do toque humano, que são elementos centrais nas interações de recrutamento (7 de 16).

Um tema recorrente nas respostas é o medo de que a IA possa levar à substituição de funções humanas, especialmente em relação à segurança no emprego, receios estes particularmente fortes entre profissionais mais experientes, que podem ver a tecnologia como uma ameaça direta às suas funções e ao seu papel no processo de recrutamento. Em contraste, parece haver uma maior receptividade entre profissionais mais jovens, que podem estar mais familiarizados com as novas tecnologias e menos preocupados com a substituição de empregos.

A receção da IA também parece variar entre diferentes setores da indústria, com alguns setores, como o de tecnologia da informação (IT), mostrando-se mais abertos à adoção da IA, enquanto outros setores apresentam mais resistência. Neste sentido, através do fator setorial, é possível destacar a necessidade de adaptar as estratégias de implementação de IA, de modo a atender às particularidades de cada indústria. Tal acontecimento permite reconhecer que a receção da tecnologia pode ser influenciada por contextos específicos.

Outro ponto importante destacado nas respostas é a experiência prática com ferramentas de IA bem projetadas, que têm o potencial de converter céticos em defensores. Profissionais que inicialmente demonstraram resistência ou ceticismo relativamente à IA tendem a mudar de opinião após utilizarem ferramentas de IA eficazes e perceberem os benefícios diretos nos seus processos de trabalho. Para superar o ceticismo e a resistência, os entrevistados sublinham a importância de uma comunicação clara e de um treino abrangente. Estas práticas são vistas como cruciais para garantir que os profissionais compreendam o valor da IA e saibam como utilizá-la de forma eficaz. A implementação adequada, combinada com uma demonstração dos benefícios reais da IA, pode ajudar a superar as barreiras iniciais e fomentar uma receção mais positiva.

Em suma, a receção da IA nos processos de recrutamento é complexa e varia significativamente entre diferentes grupos de profissionais e setores da indústria. Enquanto alguns veem a IA como uma ferramenta poderosa para melhorar a eficiência e a precisão, outros expressam preocupações legítimas sobre a desumanização e a substituição de empregos. No entanto, a experiência prática e o treino adequado podem desempenhar um papel crucial na mudança dessas percepções, ajudando a integrar a IA de maneira eficaz e ética nos processos de recrutamento.

### *Tendências Futuras no Uso de IA para Recrutamento e Seleção*

As respostas das entrevistas sobre tendências futuras no uso de IA no recrutamento e seleção fornecem *insights* que se alinham e expandem a literatura existente. A expectativa de que a IA desenvolva capacidades avançadas de avaliação de competências interpessoais, adequação cultural e competências comportamentais amplia a discussão do potencial da IA para além da automatização básica de tarefas descritas na revisão da literatura.

Outro tema recorrente é a ênfase na ética, privacidade e transparência no uso da IA, conforme destacado pelos entrevistados, corresponde ao foco crescente nestas questões na investigação e regulamentação da IA, como evidenciado pelos esforços da União Europeia para

implementar diretrizes e estruturas para o uso responsável da IA (Comissão Europeia, 2021, 2023).

A personalização da experiência do candidato emerge como outra tendência importante. A IA é prevista para possibilitar interações mais personalizadas, adaptando-se às necessidades e preferências individuais dos candidatos, o que pode incluir desde a comunicação durante o processo de recrutamento até a adaptação das avaliações e entrevistas, proporcionando uma experiência mais envolvente e personalizada para cada candidato.

Uma previsão interessante é a integração da IA com a realidade virtual (RV) para avaliações e simulações de empregos. A utilização conjunta dessas tecnologias pode oferecer experiências imersivas que permitem aos candidatos experimentar virtualmente cenários de trabalho realistas, facilitando uma avaliação mais precisa das suas competências e adequação ao papel e à cultura da empresa.

Entre as respostas diferentes ou únicas, destaca-se a ideia de a IA conduzir entrevistas sem qualquer envolvimento humano, o que poderia revolucionar como os candidatos são avaliados, mas também levanta preocupações sobre a falta de interação humana. Esta sugestão indica que alguns profissionais estão a considerar transformações mais radicais do processo de recrutamento do que o normalmente discutido na literatura.

Verificam-se ainda previsões sobre o uso da IA para mobilidade interna e desenvolvimento de talentos, onde a IA não só auxilia na contratação inicial, mas também apoia o desenvolvimento contínuo e a retenção de funcionários, sugerindo um papel expandido da IA no ciclo de vida dos talentos dentro das organizações. Outras ideias incluem a introdução de inteligência emocional em *chatbots* de IA, o uso de assistentes de IA baseados em voz no recrutamento e o desenvolvimento de ferramentas de IA que ajudem os candidatos a se prepararem para entrevistas, tornando o processo de recrutamento mais interativo e acessível.

Em termos de conclusões principais, a visão predominante é que a IA continuará a evoluir, trazendo avanços significativos na forma como as habilidades e competências dos candidatos são avaliadas. A necessidade de um uso ético e transparente da IA permanece uma prioridade, com muitos entrevistados destacando a importância de garantir que a tecnologia promova a justiça e a inclusão.

## 5. Conclusão

O principal objetivo desta tese foi avaliar o impacto da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção. Através de uma revisão abrangente da literatura e de entrevistas qualitativas com 16 profissionais, a pesquisa atingiu os quatro objetivos-chave: 1) avaliar as vantagens do uso da IA no recrutamento e seleção, 2) identificar os desafios associados à IA, incluindo preocupações éticas, 3) analisar como a IA pode melhorar a eficiência e a qualidade dos processos de recrutamento e seleção, e 4) investigar as tendências futuras e a recepção da IA no recrutamento e seleção. As conclusões oferecem informações significativas sobre o panorama atual e futuro da IA no recrutamento e seleção, destacando tanto os seus potenciais benefícios como os desafios que precisam de ser geridos para uma implementação bem-sucedida.

### *Vantagens do Uso da IA no Recrutamento e Seleção*

A pesquisa identificou várias vantagens na integração da IA nos processos de recrutamento e seleção. A capacidade da IA para aumentar a eficiência ao reduzir os tempos de triagem e contratação, especialmente ao lidar com grandes volumes de candidaturas, foi destacada como um benefício importante. Além disso, foi sublinhado o potencial da IA para padronizar e tornar as avaliações mais consistentes, reduzindo assim o viés humano. Para além destes benefícios já conhecidos, o estudo revelou que a IA também pode otimizar anúncios de emprego, identificar competências ocultas nos candidatos e prever o desempenho e a retenção dos colaboradores. Estes resultados sugerem que a IA tem o potencial de ser uma ferramenta estratégica para melhorar a qualidade das contratações e apoiar a sustentabilidade organizacional.

### *Desafios e Preocupações Éticas*

Apesar das vantagens identificadas, a pesquisa destacou desafios significativos e preocupações éticas relacionadas com a IA no recrutamento e seleção. Uma das principais questões identificadas foi o potencial da IA para perpetuar ou amplificar preconceitos existentes, o que poderia comprometer a equidade no processo de seleção. Já a privacidade e a segurança dos dados foram também preocupações importantes, com o estudo a enfatizar a necessidade de medidas de segurança robustas e de conformidade com regulamentos de proteção de dados. O risco de despersonalização do processo de recrutamento surgiu como outro problema ético relevante, com os entrevistados a salientarem a importância de manter elementos humanos em fases críticas da contratação. Além disso, o estudo apontou as limitações da IA na interpretação

precisa de qualidades humanas complexas, como liderança e competências interpessoais, sugerindo áreas para o desenvolvimento futuro.

#### *Melhoria da Eficiência e Qualidade do Recrutamento*

Os resultados indicam que a IA tem um potencial significativo para melhorar tanto a eficiência como a qualidade dos processos. A automação de tarefas repetitivas, como a triagem de currículos, permite que os recrutadores humanos se concentrem em aspectos mais estratégicos da contratação, acrescentando valor às decisões organizacionais. A capacidade da IA de corresponder de forma mais precisa os candidatos aos requisitos do cargo também foi destacada, bem como o seu potencial para melhorar a experiência do candidato, proporcionando tempos de resposta mais rápidos, feedback imediato e sugestões de emprego personalizadas. No entanto, o estudo enfatizou a necessidade de supervisão humana, auditorias regulares e melhorias contínuas dos sistemas de IA para garantir que os processos conduzidos por IA se mantenham justos e alinhados com os valores organizacionais.

#### *Tendências Futuras e Recepção da IA*

O estudo forneceu informações valiosas sobre as tendências futuras e a recepção atual da IA no recrutamento e seleção. Os entrevistados, em geral, consideram a IA uma ferramenta promissora para melhorar os processos de recrutamento, antecipando a sua evolução e integração continuada. Entre as tendências futuras incluem-se o desenvolvimento de capacidades mais sofisticadas da IA para avaliar competências interpessoais, adequação cultural e competências comportamentais, bem como a potencial integração da IA com a realidade virtual para avaliações e simulações de emprego. No entanto, a recepção da IA variou entre diferentes grupos profissionais e setores da indústria, com alguns a expressarem preocupações sobre a substituição de postos de trabalho e a perda de interação humana no recrutamento. Esta variação sublinha a necessidade de uma gestão cuidadosa da mudança e de estratégias de implementação adaptadas.

#### *Principais Resultados*

Em resumo, a pesquisa evidenciou o impacto significativo da IA nos processos de recrutamento e seleção, oferecendo benefícios substanciais, como maior eficiência, padronização e melhoria da experiência do candidato. Contudo, também foram identificados desafios éticos consideráveis, nomeadamente preconceitos, privacidade e o risco de despersonalização. A necessidade de supervisão humana foi amplamente sublinhada, reforçando a importância de

equilibrar as capacidades tecnológicas da IA com os elementos humanos essenciais no recrutamento. Além disso, foi notada uma variação na recepção da IA entre setores, o que sugere a necessidade de estratégias de implementação ajustadas ao contexto de cada indústria.

A pesquisa apresenta uma análise detalhada do impacto da IA, destacando o seu potencial transformador na forma como as organizações atraem e selecionam talentos. Contudo, os desafios éticos identificados não podem ser ignorados, sendo fundamental um equilíbrio entre os avanços tecnológicos e a preservação do toque humano. A supervisão humana e a melhoria contínua dos sistemas de IA são cruciais, uma vez que esta deve complementar, e não substituir, o julgamento humano.

Perspetivas futuras, como a integração da IA com a realidade virtual e o desenvolvimento de avaliações mais avançadas de competências interpessoais, são vistas como promissoras, mas devem ser perseguidas com cautela, sempre priorizando as considerações éticas e a experiência do candidato.

Em conclusão, a análise das entrevistas sobre o impacto da IA nos processos de recrutamento e seleção revela um cenário complexo de expectativas, preocupações e potenciais desenvolvimentos. Embora haja um otimismo generalizado quanto à capacidade da IA para aumentar a eficiência e a precisão no recrutamento, surgem também preocupações significativas relacionadas com a manutenção do elemento humano, a implementação ética e a mitigação de preconceitos. Estas conclusões estão em sintonia com a literatura existente, oferecendo uma compreensão mais abrangente de como a IA é percebida e implementada nos contextos de recrutamento e seleção no mundo real. Os resultados destacaram a necessidade de uma abordagem equilibrada na integração da IA, aproveitando as capacidades tecnológicas sem descurar as questões éticas e a preservação dos aspetos humanos essenciais. A ênfase na experiência prática e na formação oferece informações valiosas para organizações que pretendem integrar a IA nos seus processos de recrutamento. A pesquisa contínua será essencial para compreender os impactos a longo prazo da IA nas práticas de recrutamento e seleção e para desenvolver melhores práticas para uma implementação ética e eficaz. Os conhecimentos obtidos neste estudo contribuem para o crescente corpo de conhecimento sobre IA na gestão de recursos humanos e fornecem uma base para pesquisas futuras neste campo em rápida evolução.

#### *Limitações do Estudo*

Este estudo apresenta várias limitações que devem ser consideradas. O tamanho da amostra, baseado em entrevistas com 16 profissionais, forneceu dados qualitativos valiosos, mas uma amostra maior poderia ter resultado em conclusões mais generalizáveis. Além disso, embora o

estudo tenha identificado algumas diferenças na recepção da IA entre setores, não foi fornecida uma comparação mais detalhada entre indústrias. A restrição temporal do estudo é outro fator a considerar, pois, a pesquisa oferece um retrato das percepções e práticas num momento específico, mas dado o ritmo acelerado de evolução da tecnologia de IA, é possível que algumas das conclusões se tornem rapidamente obsoletas. Por fim, a dependência de dados auto-relatados é também uma potencial fonte de viés, uma vez que as respostas dos participantes podem ser influenciadas pelas suas experiências pessoais.

### *Sugestões para Pesquisa Futura*

A pesquisa futura deve focar-se em várias áreas críticas para aprofundar a compreensão do impacto da IA nos processos de recrutamento e seleção. São necessários estudos longitudinais para acompanhar os efeitos a longo prazo da IA nos resultados do recrutamento e seleção, incluindo a qualidade das contratações, a retenção de funcionários e o desempenho organizacional geral. Devem também ser realizados estudos quantitativos em larga escala para medir a eficácia da IA no recrutamento, comparando indicadores de desempenho entre processos tradicionais e aqueles impulsionados pela IA. Além disso, é crucial uma investigação específica por setor para entender como a adoção e o impacto da IA variam entre diferentes indústrias e funções profissionais. Outra sugestão seria uma pesquisa aprofundada focada na experiência dos candidatos, analisando como estes percebem e interagem com os processos de recrutamento baseados em IA. O desenvolvimento de quadros éticos específicos para o uso da IA no recrutamento é também necessário para abordar questões de justiça, transparência e privacidade. Finalmente, o impacto das regulamentações emergentes de IA nas práticas de recrutamento deve ser analisado para compreender como as organizações estão a adaptar as suas estratégias para cumprir os novos requisitos legais.

## Referências bibliográficas

- Aldboush, H. H. H., & Ferdous, M. (2023). Building trust in fintech: An analysis of ethical and privacy considerations in the intersection of big data, AI, and customer trust. *International Journal of Financial Studies*, 11(3), 90. <https://doi.org/10.3390/ijfs11030090>
- Alder, G. S., & Gilbert, J. (2006). Achieving ethics and fairness in hiring: Going beyond the law. *Journal of Business Ethics*, 68, 449-464.
- Antunes, P. (2024). Nova lei da Inteligência Artificial: obrigatório passar pelo "sandbox" para testar de forma regulamentada. *RH Magazine*, 150, 42-43.
- Baldegger, R., Caon, M., & Sadiku, K. (2020). Correlation between entrepreneurial orientation and implementation of AI in human resource management (HRM). *Technology Innovation Management Review*, 10(4), 72-79.
- Bankins, S., & Formosa, P. (2023). The ethical implications of artificial intelligence (AI) for meaningful work: JBE. *Journal of Business Ethics*, 185(4), 725-740. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05339-7>
- Bhardwaj, G., Singh, S. V., & Kumar, V. (2020, January). An empirical study of artificial intelligence and its impact on human resource functions. In *2020 International Conference on Computation, Automation and Knowledge Management (ICCAKM)* (pp. 47-51). IEEE.
- Bughin, J., Hazan, E., Sree Ramaswamy, P., DC, W., & Chu, M. (2017). Artificial intelligence the next digital frontier.
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. 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.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.11.002>
- Chamorro-Premuzic, T., Polli, F., & Dattner, B. (2019). Building ethical AI for talent management. *Harvard Business Review*, 21(November), 1-15.
- Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities & Social Sciences Communications*, 10(1), 567. [doi:https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x](https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x)
- Comissão Europeia. (2021). Proteção de dados (GDPR). Europa.eu. [https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index\\_pt.htm](https://europa.eu/youreurope/business/dealing-with-customers/data-protection/data-protection-gdpr/index_pt.htm)
- Comissão Europeia. (2023, 12 de junho). Lei da UE sobre IA: primeira regulamentação de inteligência artificial. Recuperado em 13 de março de 2024, de <https://www.europarl.europa.eu/topics/pt/article/20230601STO93804/lei-da-ue-sobre-ia-primeira-regulamentacao-de-inteligencia-artificial>
- Conselho da União Europeia. (2021). Regulamento de proteção de dados. Consilium.europa.eu. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/data-protection/data-protection-regulation/>
- Dattner, B., Chamorro-Premuzic, T., Buchband, R., & Schettler, L. (2019). The legal and ethical implications of using AI in hiring. *Harvard Business Review*, 25, 1-7.
- Daugherty, P. R., & Wilson, H. J. (2018). *Human+ machine: Reimagining work in the age of AI*. Harvard Business Press.
- Deshpande, S. P., & Joseph, J. (2009). Impact of emotional intelligence, ethical climate, and behavior of peers on ethical behavior of nurses. *Journal of Business Ethics*, 85, 403-410.
- Dignum, V. (2018). Ethics in artificial intelligence: Introduction to the special issue. *\*Ethics and Information Technology*, 20\*(1), 1-3. <https://doi.org/10.1007/s10676-018-9450-z>

- Duan, Y., Edwards, J. S., & Dwivedi, Y. K. (2019). Artificial intelligence for decision making in the era of Big Data—evolution, challenges and research agenda. *International journal of information management*, 48, 63-71
- Ferrara, E. (2024). Fairness and bias in artificial intelligence: A brief survey of sources, impacts, and mitigation strategies. *Sci*, 6(1), 3. doi:<https://doi.org/10.3390/sci6010003>
- Fritts, M., & Cabrera, F. (2021). AI recruitment algorithms and the dehumanization problem. *Ethics and Information Technology*, 23, 791-801.
- Ganatra, N. J., & Pandya, J. D. (2023). The transformative impact of artificial intelligence on hr practices and employee experience: A review. *Journal of Management Research and Analysis*, 10(2), 106-111.
- Gélinas, D., Sadreddin, A., & Vahidov, R. (2022). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14(6), 1. <https://doi.org/10.17705/1pais.14601>
- George, G., & Johnson, J. M. (2018). A Comparative Study on Recruitment & Selection Process in Big Four Accounting Firms. *Research Review International Journal of Multidisciplinary*, 3(11), 348-351.
- 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. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977-1007.
- IIRH. (2024, 23 de maio). Investimento em Inteligência Artificial pode ultrapassar 100 milhões de euros este ano em Portugal. SOFTWARE RH. Recuperado de <https://rhmagazine.pt/investimento-em-inteligencia-artificial-pode-ultrapassar-100-milhoes-de-euros-este-ano-em-portugal/>
- Jakhar, D., & Kaur, I. (2020). Artificial intelligence, machine learning and deep learning: definitions and differences. *Clinical and experimental dermatology*, 45(1), 131-132.
- Jordan, M. I., & Mitchell, T. M. (2015). Machine learning: Trends, perspectives, and prospects. *Science*, 349(6245), 255-260. <https://doi.org/10.1126/science.aaa8415>
- Kapur, R. (2022). Importance of Recruitment and Selection in Leading to Progression of the Organization. *International journal of information, business and management*, 14(1), 159-170.
- Motta Veiga, S. P., Figueroa-Armijos, M., & Clark, B. B. (2023). Seeming ethical makes you attractive: Unraveling how ethical perceptions of AI in hiring impacts organizational innovativeness and attractiveness: JBE. *Journal of Business Ethics*, 186(1), 199-216. doi:<https://doi.org/10.1007/s10551-023-05380->
- Meirinhos, C. S. O. M., Meirinhos, M., & Lopes, R. P. (2023). *Explorando a Inteligência Artificial: práticas educativas para o 1.º Ciclo do Ensino Básico*. Pimenta Cultural.
- Nantheera, A., & Bull, D. (2022). Artificial intelligence in the creative industries: A review. *The Artificial Intelligence Review*, 55(1), 589-656. <https://doi.org/10.1007/s10462-021-10039-7>
- Nguyen, Q. N., Sidorova, A., & Torres, R. (2022). Artificial intelligence in business: A literature review and research agenda. *Communications of the Association for Information Systems*, 250(1), 7.
- Nikolaou, I. (2014). Social networking web sites in job search and employee recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.
- Niehueser, W., & Boak, G. (2020). Introducing artificial intelligence into a human resources function. *Industrial and Commercial Training*, 52(2), 121-130. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2019-0097>

- Nuryani, Y., Zayroni, A., Santoso, A., & Anshori, M. (2023). The role of human resource management in implementing a recruitment and selection system for competitive advantage. *Economic and Business Horizon*, 2(3).
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020, January). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In Proceedings of the 2020 conference on fairness, accountability, and transparency (pp. 469-481).
- Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in recruitment and selection process: An empirical study. *Challenges*, 10(2), 35. <https://doi.org/10.3390/challe10020035>
- Sarah, B. (2021). The ethical use of artificial intelligence in human resource management: A decision-making framework. *Ethics and Information Technology*, 23(4), 841-854. doi:<https://doi.org/10.1007/s10676-021-09619-6>
- Sedkaoui, S., & Benaichouba, R. (2024). Generative AI as a transformative force for innovation: A review of opportunities, applications and challenges. *European Journal of Innovation Management*.
- Shum, H. H. (2023). Utilizing generative AI in businesses: Risks and best practices. *Business Law International*, 24(3), 215-194. Recuperado de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/utilising-generative-ai-businesses-risks-best/docview/2957757845/se-2>
- Sun, K., Roy, A., & Tobin, J. M. (2024). Artificial intelligence and machine learning: Definition of terms and current concepts in critical care research. *Journal of Critical Care*, 82, 154792. <https://doi.org/10.1016/j.jcrc.2024.154792>
- 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.
- Tilmes, N. (2022). Disability, fairness, and algorithmic bias in AI recruitment. *Ethics and Information Technology*, 24(2). <https://doi.org/10.1007/s10676-022-09633-2>
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255-258. doi:<https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>
- Zhou, L., Rudin, C., Gombolay, M., Spohrer, J., Zhou, M., & Souren, P. (2023). From artificial intelligence (AI) to intelligence augmentation (IA): Design principles, potential risks, and emerging issues. *AIS Transactions on Human-Computer Interactions*, 15(1), 111-135. <https://doi.org/10.17705/1thci.00185>
- Zulaihka, S., Mohamed, H., Kurniawati, M., Rusgianto, S., & Rusmita, S. A. (2020). Customer predictive analytics using artificial intelligence. *The Singapore Economic Review*, 0(0), 1-12. <https://doi.org/10.1142/S0217590820480021>

## **Anexo**

### **Anexo A- Guião Entrevista**

O meu nome é Marta Campelo Ferreira, estou a tirar o Mestrado em Gestão no ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa e estou a estudar **o Impacto da inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção.**

Como a revisão da literatura destaca, a integração da IA no recrutamento e seleção oferece benefícios potenciais significativos, como aumento da eficiência, redução de viés e ampliação dos grupos de candidatos. No entanto, também levanta considerações éticas complexas em torno da transparência, responsabilidade e da potencial perpetuação de preconceitos sociais existentes. Dada a importância estratégica de construir uma força de trabalho qualificada e diversificada, é crucial examinar as formas como a IA está a transformar estes processos e o impacto correspondente no desempenho organizacional, na experiência dos candidatos e nas considerações sociais mais amplas.

Ao realizar esta investigação, pretendo obter uma compreensão mais profunda de como as organizações estão a aproveitar e integrar as tecnologias de IA para agilizar e melhorar as suas práticas de aquisição de talentos, bem como as implicações éticas e as melhores práticas associadas à implementação responsável da IA no recrutamento e seleção.

#### **Formato da Entrevista:**

A entrevista seguirá um formato semiestruturado, permitindo discussões abertas que o incentivem a partilhar as suas perspetivas e experiências únicas. Esta abordagem fornecerá a flexibilidade para explorar tópicos relevantes em profundidade, ao mesmo tempo, em que garantirá que os principais objetivos da pesquisa sejam abordados. O formato semiestruturado permitirá que possa desenvolver as suas perceções e ofereça contexto valioso que pode não ser facilmente aparente em entrevistas mais rígidas e estruturadas.

#### **Autorização:**

Antes de começarmos a entrevista, gostaria de pedir a sua autorização. A sua participação e colaboração são voluntárias, e pode concordar ou não participar. Todas as suas respostas serão tratadas com confidencialidade e anonimato. Os dados recolhidos destinam-se exclusivamente a fins académicos, e nenhuma informação pessoal será divulgada quando os resultados da investigação forem publicados.

Por favor, leia atentamente o conteúdo acima e indique se concorda em participar nesta investigação:

[ ] Sim, concordo em participar.

[ ] Não concordo em participar.

[ ] Outro: [escreva aqui o seu comentário, se houver]

### **Perguntas base**

0.1- Para assuntos estatísticos, em que país trabalha?

0.2- Qual o país de origem da sua empresa?

0.3- A que setor de atividade pertence a empresa onde trabalha?

0.4- Há quanto tempo trabalha em recrutamento e seleção e na área de Recursos Humanos?

### **Integração da Inteligência Artificial num Contexto Organizacional**

1. Na sua empresa, já integraram algum tipo de software baseado em IA para automatizar funções que eram anteriormente delegadas a funcionários, ou para os ajudar?
2. Qual acha que são os principais impulsionadores ou motivações por trás da adoção de tecnologias de IA na sua organização (ou nas organizações com as quais está familiarizado)?
  - a. Se nenhum tipo de IA foi adotado, qual foi a motivação por trás dessa decisão?  
Que aspetos da empresa podem ter influenciado a decisão?
3. Pode guiar-me através do processo de implementação de soluções de IA dentro da sua organização (ou nas organizações que observou)?
  - a. Quais são os passos-chave envolvidos e que desafios encontrou durante a fase de implementação? Como foi gerenciada a transição dos métodos tradicionais para métodos baseados em IA na sua organização?
  - b. Caso nenhum tipo de inteligência artificial tenha sido aplicado, como é que acha que esta tecnologia podia ser integrada e que desafios poderia originar?

4. Na sua ótica, quais são os papéis e responsabilidades dos vários intervenientes (por exemplo, IT, RH, gestão) na integração bem-sucedida da IA dentro da organização?
5. Como é que a sua organização garante o alinhamento das iniciativas impulsionadas pela IA com os princípios éticos e valores? Concorde com essas ações? Como acha que devia ser feito?

### **Benefícios do Uso da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção**

6. Quais foram os principais benefícios da incorporação de tecnologias baseadas em IA no processo de recrutamento e seleção? Quais, na sua opinião, poderiam ser os benefícios?
  - a. Pode fornecer exemplos específicos de como a IA pode ser aproveitada em diferentes fases do fluxo de trabalho de recrutamento e seleção?
  - b. Acredita que a falta de conhecimento sobre os benefícios da Inteligência Artificial pode ser um obstáculo para a sua adoção nos processos de recrutamento e seleção? Se sim, como sugerem superar essa falta de conhecimento?
7. Como é que os processos de recrutamento e seleção baseados em IA podem melhorar a experiência do candidato e a marca do empregador?

### **Desafios e Considerações Éticas**

8. Quais são os principais desafios ou limitações que encontrou (ou observou) no uso da IA para recrutamento e seleção?
  - a. Como é que abordou ou mitigou esses desafios (ou as organizações com as quais está familiarizado)?
9. Quais são as suas preocupações éticas mais significativas associadas ao uso da IA no processo de recrutamento e seleção?
10. Na sua ótica, como podem as organizações garantir a implementação ética e responsável da IA no recrutamento e seleção?

### **Aumentar a Eficiência dos Processos de Recrutamento e Seleção**

11. Como é que as organizações podem aproveitar a IA para melhorar a qualidade e consistência das suas decisões de recrutamento e seleção?
12. Quais são as suas principais considerações para integrar eficazmente soluções baseadas em IA com os processos de recrutamento e seleção existentes?
13. Com base na sua experiência, que insights ou recomendações ofereceria sobre maximizar os benefícios da IA enquanto aborda os desafios e preocupações éticas associadas no contexto de recrutamento e seleção?

### **Tendências Futuras e Receção da Inteligência Artificial**

14. Olhando para o futuro, como é que vê a evolução do papel da Inteligência Artificial nas práticas de recrutamento e seleção? Positiva ou negativamente?
15. De modo geral, como descreveria a receção da Inteligência Artificial entre os profissionais envolvidos em recrutamento e seleção?
16. O que prevê como tendências ou desenvolvimentos futuros no uso de IA no recrutamento e seleção?

## **Anexo B- Resultados das Entrevistas e Conclusões Principais**

### **Resultados Entrevistas Resumo**

#### **Perguntas base**

0.1- Para assuntos estatísticos, em que país trabalha?

*Tabela 7- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 0.1*

| <b>Resultados Resumo</b>               |
|----------------------------------------|
| <b>Portugal:</b> 13 respostas (81.25%) |
| <b>Brasil:</b> 2 respostas (12.5%)     |
| <b>Espanha:</b> 1 resposta (6.25%)     |

Fonte: Elaboração própria

0.2- A que setor de atividade pertence a empresa onde trabalha?

*Tabela 8- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 0.2*

| <b>Resultados Resumo</b>                   |
|--------------------------------------------|
| <b>Portugal:</b> 6 respostas (37.5%)       |
| <b>Brasil:</b> 2 respostas (12.5%)         |
| <b>Estados Unidos:</b> 2 respostas (12.5%) |
| <b>Reino Unido:</b> 3 respostas (18.75%)   |
| <b>França:</b> 1 resposta (6.25%)          |
| <b>Alemanha:</b> 1 resposta (6.25%)        |
| <b>Espanha:</b> 1 resposta (6.25%)         |

Fonte: Elaboração própria

0.3- Qual o país de origem da sua empresa?

*Tabela 9- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 0.3*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Tecnologia e Informática:(25%)</b><br/><b>Serviços Profissionais e Consultoria: (18.75%)</b><br/><b>Transportes e Logística (12.5%)</b><br/><b>Turismo e Hotelaria, Indústria Farmacêutica, Cosméticos, Serviços financeiros, Distribuição e Retalho Alimentar, Marketing e Publicidade, Telecomunicações (6,25%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Um quarto das pessoas entrevistadas trabalha em empresas de Tecnologia e Informática, o que reflete a forte presença e o uso intensivo de tecnologias como a inteligência artificial nos processos de recrutamento e seleção dentro deste setor.</li><li>- Com quase 19% das respostas, empresas do setor de consultoria também são significativamente representativas. Isso sugere que consultores e profissionais de serviços estão ativamente envolvidos na implementação de tecnologias avançadas nos processos de RH de diversas indústrias.</li><li>- A presença de empresas em setores variados como Transportes e Logística, Turismo e Hotelaria, Indústria Farmacêutica, Cosméticos, Serviços financeiros, Distribuição e Retalho Alimentar, Marketing e Publicidade, e Telecomunicações mostra a aplicabilidade diversificada da inteligência artificial. Cada setor pode enfrentar desafios específicos e ter oportunidades únicas de melhorar os seus processos de recrutamento e seleção com tecnologias IA.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

0.4- Há quanto tempo trabalha em recrutamento e seleção e na área de Recursos Humanos?

*Tabela 10- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 0.4*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>0 - 4 anos:</b> 4 respostas (25%)<ul style="list-style-type: none"><li>• 1 ano: 2 respostas</li><li>• 2 anos: 2 respostas</li><li>• 3 anos: 1 resposta</li></ul></li><li>• <b>5 - 9 anos:</b> 4 respostas (25%)<ul style="list-style-type: none"><li>• 5 anos: 1 resposta</li><li>• 7 anos: 1 resposta</li><li>• 8 anos: 2 respostas</li></ul></li><li>• <b>10 - 14 anos:</b> 5 respostas (31.25%)<ul style="list-style-type: none"><li>• 10 anos: 2 respostas</li><li>• 13 anos: 1 resposta</li><li>• 14 anos: 1 resposta</li></ul></li><li>• <b>15 - 19 anos:</b> 1 respostas (6.25%)<ul style="list-style-type: none"><li>• 15 anos: 1 resposta</li></ul></li><li>• <b>20 anos ≥:</b> 2 respostas (12.5%)<ul style="list-style-type: none"><li>• 20 anos: 1 resposta</li><li>• 21 anos: 1 resposta</li></ul></li></ul> <p>- A maior parte das respostas está concentrada no intervalo "10 - 14 anos" com 31.25% dos entrevistados. Este grupo representa profissionais que provavelmente têm uma experiência significativa e madura na área de recrutamento e seleção, sendo capazes de avaliar o impacto da inteligência artificial com base num histórico substancial.</p> <p>- As experiências variam desde 1 ano até 21 anos, mostrando uma ampla gama de níveis de experiência entre os entrevistados. Isso permite uma análise diversificada, considerando tanto as percepções de novos profissionais quanto as de veteranos.</p> |

Fonte: Elaboração própria

## Grupo 1- Integração da Inteligência Artificial num Contexto Organizacional

- 1- Na sua empresa, já integraram algum tipo de software baseado em IA para automatizar funções que eram anteriormente delegadas a funcionários, ou para os ajudar?

*Tabela 11- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 1*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Sem integração de software baseado em IA:</b> 7 dos 16 entrevistados (43,75%) (1, 2, 7, 9, 10, 15, 16)</p> <p><b>Sim, integração de IA para vários processos de recrutamento e seleção:</b> 9 dos 16 entrevistados (56,25%) (3, 4, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 14)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mais de metade dos entrevistados (56,25%) integrou software baseado em IA nos processos de recrutamento e seleção, indicando uma adoção significativa, mas não universal, da IA neste campo.</li><li>• Entre os que adotaram IA, há uma ampla gama de aplicações, incluindo:<ul style="list-style-type: none"><li>- Triagem e análise de currículos</li><li>- Análise de entrevistas em vídeo (avaliar as expressões faciais e linguagem dos candidatos)</li><li>- Chatbots para interação com candidatos</li><li>- Análises preditivas para adequação ao cargo e potencial</li><li>- Avaliação de adequação cultural</li><li>- Avaliações gamificadas para habilidades sociais</li></ul></li><li>• As empresas que utilizam IA relatam benefícios como processos de recrutamento mais curtos e eficientes e insights mais profundos sobre as habilidades e potencial dos candidatos.</li><li>• Mesmo algumas empresas que não utilizam IA diretamente reconhecem a crescente adoção desta tecnologia na indústria, particularmente entre os seus clientes.</li><li>• Algumas empresas discutiram a integração de IA, mas não avançaram devido a incertezas ou preocupações, indicando possíveis barreiras à adoção.</li><li>• As respostas variam desde nenhuma implementação até integração total em múltiplos aspetos do recrutamento, sugerindo que as empresas estão em diferentes estágios de adoção de IA.</li><li>• Algumas respostas mencionam especificamente o uso de IA para auxiliar os recrutadores humanos, em vez de automatizar completamente os processos, destacando o papel complementar da IA no recrutamento (Assistência vs. Automação)</li></ul> <p>Estes resultados demonstram a crescente influência da IA no recrutamento e seleção, enquanto destacam as abordagens variadas e os desafios potenciais na sua adoção.</p> |

Fonte: Elaboração própria

- 2- Qual acha que são os principais impulsionadores ou motivações por trás da adoção de tecnologias de IA na sua organização (ou nas organizações com as quais está familiarizado)?

*Tabela 12- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 2*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Respostas mais comuns</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Melhoria da eficiência</b> (4, 5, 7, 8, 9,12, 13,14, 15, 16) e <b>economia de tempo</b> (1, 5, 9, 10, 11, 15)</li><li>2. <b>Gestão rápida de grandes volumes de candidaturas</b> (4, 6, 9, 10, 13, 14,16)</li><li>3. <b>Redução de preconceitos nos processos de contratação</b> (8, 9, 12, 13)</li><li>4. <b>Redução de custos</b> (7, 9, 10, 16)</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b><u>Respostas diferentes</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Preparação mais rápida de apresentações/formações</b> (1)</li><li>2. <b>Resposta à procura do mercado por soluções de recrutamento 24/7</b> (11)</li><li>3. <b>Melhoria do envolvimento e experiência dos candidatos</b> (11)</li><li>4. <b>Manutenção da competitividade</b> (5, 7, 13,14) e <b>inovação no mercado</b> (5, 7)</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b><u>Conclusões mais importantes</u></b> <p><b>Eficiência é fundamental:</b> A motivação mais citada para a adoção da IA é a melhoria da eficiência nos processos de recrutamento. Isso inclui economia de tempo, gestão de grandes volumes de candidaturas e automação de tarefas repetitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• As organizações são motivadas pela capacidade da IA de fornecer insights baseados em dados e análises preditivas para uma melhor tomada de decisão nos processos de recrutamento.</li><li>• Muitos entrevistados veem a IA como uma ferramenta para reduzir preconceitos inconscientes nas contratações, potencialmente levando a processos de recrutamento mais objetivos e justos.</li><li>• A IA é vista como uma forma de reduzir custos a longo prazo associados aos processos de recrutamento e seleção.</li><li>• Algumas organizações adotam a IA para se manterem competitivas no mercado e atrair talentos de topo.</li><li>• A IA é vista como um meio de melhorar vários aspetos do recrutamento, desde a triagem inicial até a seleção final, e até no planeamento da força de trabalho.</li><li>• Há um reconhecimento de que a IA pode melhorar o envolvimento e a experiência dos candidatos através de processos mais rápidos e disponibilidade 24/7.</li><li>• Embora a eficiência seja um grande impulsionador, também há um reconhecimento da importância de manter o julgamento humano no processo de contratação.</li><li>• Algumas organizações expressam preocupações sobre a implementação da IA e o seu impacto, indicando que, embora os benefícios potenciais sejam reconhecidos, ainda existem barreiras à adoção.</li></ul> <p>As respostas variam desde a adoção total até a não adoção, sugerindo que as organizações estão em diferentes estágios na sua jornada de integração da IA.</p> |

Fonte: Elaboração própria

- a. Se nenhum tipo de IA foi adotado, qual foi a motivação por trás dessa decisão? Que aspectos da empresa podem ter influenciado a decisão?

*Tabela 13- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 2a)*

| <b>Resultados Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Respostas mais comuns</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. “Não aplicável”: 9 dos 16 entrevistados já adotaram IA.</li><li>2. <b>Preferência pela interação humana e métodos tradicionais</b> (9, 10, 15,16)</li><li>3. <b>Preocupações com ética, justiça e potencial viés nos sistemas de IA</b> (10, 15)</li><li>4. <b>Considerações de custo</b> (7, 9, 10)</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b><u>Respostas diferentes</u></b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Limitações de franquia:</b> (1)</li><li>2. <b>Baixa procura não justifica a implementação:</b> (2)</li><li>3. <b>Falta de conhecimento sobre os benefícios da IA:</b> (2)</li><li>4. <b>Preocupações com a segurança e privacidade dos dados:</b> (7, 16)</li><li>5. <b>Medo de mudanças culturais e operacionais significativas:</b> (7)</li><li>6. <b>Complexidade das necessidades de contratação:</b> (9)</li><li>7. <b>Preocupações com implicações legais:</b> (10)</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b><u>Conclusões mais importantes</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A maioria dos entrevistados (9 de 16) já adotou IA nos seus processos de recrutamento, indicando uma tendência crescente de integração de IA neste campo.</li><li>• Entre aqueles que não adotaram IA, há uma forte ênfase na manutenção da interação pessoal no processo de recrutamento. Isso sugere uma crença de que o julgamento humano e as relações são cruciais na avaliação de candidatos.</li><li>• Existem preocupações significativas sobre o potencial da IA para introduzir ou perpetuar vieses nas decisões de contratação. Isso destaca a importância das considerações éticas na implementação da IA.</li><li>• Algumas organizações veem a implementação de IA como cara e podem não perceber benefícios suficientes para justificar o investimento, especialmente para empresas menores ou com baixos volumes de contratação.</li><li>• A decisão de não adotar IA é frequentemente influenciada pela cultura da empresa, particularmente aquelas que priorizam a interação humana e o julgamento profissional dos recrutadores.</li><li>• Preocupações sobre a proteção dos dados dos candidatos e a manutenção da privacidade são fatores na decisão de não adotar IA.</li><li>• Algumas organizações podem não ter adotado IA devido à falta de conhecimento sobre os seus benefícios ou como implementá-la efetivamente.</li><li>• Mesmo entre os interessados em IA, há um senso de cautela, com as empresas querendo garantir que qualquer nova tecnologia esteja alinhada com os seus valores e não comprometa os seus padrões de recrutamento.</li><li>• Em alguns casos, fatores externos, como acordos de franquia, podem limitar a capacidade de uma empresa para adotar novas tecnologias de forma independente.</li><li>• Alguns entrevistados indicaram abertura para explorar a IA no futuro, sugerindo que a não adoção pode ser uma postura temporária.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

- 3- Pode guiar-me através do processo de implementação de soluções de IA dentro da sua organização (ou nas organizações que observou)?

*Tabela 14- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 3*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>“Não aplicável”- (1)</p> <p><b><u>Respostas mais comuns</u></b></p> <p><b>1. Implementação gradual:</b> (2, 8, 11, 12, 13)</p> <p><b>2. Colaboração entre equipas de RH, IT e gestão:</b> (11, 12, 14)</p> <p><b>3. Programas de formação para os colaboradores:</b> (3, 5, 14)</p> <p><b>4. Feedback contínuo e refinamento:</b> (8, 12, 13, 14, 15)</p> <p><b><u>Respostas diferentes</u></b></p> <p><b>1. Criação de uma equipa específica para a implementação de IA:</b> (6)</p> <p><b>2. Designação de embaixadores de IA em cada departamento:</b> (5)</p> <p><b>3. Avaliação da prontidão cultural para a adoção de IA:</b> (13)</p> <p><b>5. Uso de dados sintéticos para testes de equidade:</b> (12)</p> <p><b><u>Conclusões mais importantes:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muitas organizações optam por uma implementação gradual da IA, frequentemente começando com programas piloto ou funções básicas antes de expandir para aplicações mais complexas.</li><li>• A implementação bem-sucedida de IA frequentemente envolve cooperação entre vários departamentos, particularmente RH, IT e gestão.</li><li>• As organizações reconhecem a importância de programas de formação abrangentes para garantir que o pessoal possa usar e entender eficazmente as ferramentas de IA.</li><li>• Há uma forte ênfase na recolha de feedback e no refinamento contínuo das soluções de IA com base no desempenho real e no input dos utilizadores.</li><li>• O processo frequentemente começa com a identificação de áreas específicas onde a IA pode ter o maior impacto nos processos de recrutamento e seleção.</li><li>• Algumas organizações avaliam a sua prontidão cultural para a adoção de IA e trabalham para alinhar a implementação de IA com os valores e a cultura da empresa.</li><li>• Envolver colaboradores de todos os níveis no processo de implementação é visto como crucial para abordar preocupações e garantir adesão.</li><li>• Para algumas organizações, o processo envolve o desenvolvimento de algoritmos de IA personalizados e testes rigorosos para garantir eficácia e equidade.</li><li>• Há o reconhecimento da necessidade de integrar soluções de IA com o software de RH existente e sistemas de rastreamento de candidatos.</li><li>• As respostas variam desde a implementação total até à não implementação, com algumas organizações ainda na fase de planeamento ou consideração.</li><li>• Algumas organizações estão particularmente focadas em garantir que as soluções de IA sejam justas e imparciais, realizando testes específicos para equidade.</li><li>• O processo de implementação é frequentemente descrito como contínuo e evolutivo, com as organizações permanecendo flexíveis para ajustar a sua abordagem com base nos resultados e feedback.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

- a. Quais são os passos-chave envolvidos e que desafios encontrou durante a fase de implementação? Como foi gerenciada a transição dos métodos tradicionais para métodos baseados em IA na sua organização?

*Tabela 15-Resultados Entrevista resumo- Pergunta 3a)*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“Não aplicável”</b> - (1, 7, 9, 10, 16)<br/> - 2 e 15 responderam apesar de não adotarem IA.</p> <p><b>Respostas mais comuns:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificação de áreas onde a IA pode agregar valor: (5, 13, 15)</li> <li>2. Treino e preparação dos colaboradores para a adoção da IA: (5, 14)</li> <li>3. Implementação gradual e testes: (2, 15)</li> <li>4. Garantia de integração com sistemas existentes: (4, 11,13)</li> </ol> <p><b>Respostas diferentes:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Designação de embaixadores de IA: (5)</li> <li>2. Abordagem às preocupações com privacidade: (8)</li> <li>3. Garantia de imparcialidade do algoritmo: (8)</li> <li>4. Adaptação a diferentes contextos culturais no recrutamento global: (12)</li> <li>5. Criação de uma plataforma específica para descrições de cargos: (6)</li> </ol> <p><b>Conclusões mais importantes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações tipicamente começam por identificar áreas específicas onde a IA pode agregar maior valor aos seus processos de recrutamento e seleção atuais.</li> <li>• Um desafio significativo é a gestão da transição dos métodos tradicionais para os baseados em IA. Isto muitas vezes envolve uma comunicação clara, abordagem das preocupações dos colaboradores e fornecimento de suporte contínuo.</li> <li>• Programas de formação abrangentes são cruciais para uma implementação bem-sucedida da IA, garantindo que o pessoal possa usar e entender eficazmente as novas ferramentas.</li> <li>• Muitas organizações optam por uma abordagem faseada, começando com implementações de pequena escala ou programas piloto antes de uma adoção em larga escala.</li> <li>• Garantir a integração perfeita das ferramentas de IA com os sistemas existentes.</li> <li>• Há um forte foco em garantir que os algoritmos de IA sejam imparciais e não perpetuem vieses existentes no recrutamento.</li> <li>• Proteger as informações dos candidatos e cumprir com as regulamentações de proteção de dados é uma consideração chave na implementação da IA.</li> <li>• As organizações esforçam-se para encontrar o equilíbrio certo entre a eficiência da IA e a manutenção da interação humana necessária no processo de recrutamento.</li> <li>• Muitos entrevistados enfatizam a necessidade de monitorização contínua, recolha de feedback e ajustes nos sistemas de IA.</li> <li>• O sucesso da implementação da IA muitas vezes depende de quão bem ela se alinha com os objetivos, valores e cultura da organização.</li> <li>• Abordar a resistência dos colaboradores e garantir a adesão de todas as partes interessadas é um desafio comum na transição para métodos baseados em IA.</li> </ul> <p>Estas conclusões destacam a complexidade da implementação da IA nos processos de recrutamento e seleção. Elas sublinham a necessidade de uma abordagem estratégica e bem-planeada que considere não apenas os aspetos técnicos da implementação da IA, mas também os fatores humanos e organizacionais.</p> |

Fonte: Elaboração própria

- b. Caso nenhum tipo de inteligência artificial tenha sido aplicado, como é que acha que esta tecnologia podia ser integrada e que desafios poderia originar?

*Tabela 16- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 3b)*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“Não aplicável”</b> – Aos 9 que adotaram IA.</p> <p><b><u>Respostas mais comuns</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Implementação gradual da IA (2,7, 9), começando com áreas específicas como triagem de currículos (1, 10, 15, 16)</b></li><li><b>2. Desafios relacionados à privacidade e segurança dos dados: (2, 15)</b></li><li><b>3. Resistência à mudança por parte dos colaboradores: (9, 15)</b></li><li><b>4. Garantir que IA não substitui o julgamento humano: (1, 9, 10, 15)</b></li></ol> <p><b><u>Respostas diferentes</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Uso de IA para criar guias de entrevista e preparar perguntas: (1)</b></li><li><b>2. IA para análise de linguagem não verbal: (1)</b></li><li><b>3. IA para gestão de talentos e desenvolvimento de colaboradores após a contratação: (1)</b></li><li><b>4. Preocupações com o custo de implementação: (7)</b></li></ol> <p><b><u>Conclusões mais importantes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A maioria dos entrevistados sugere uma abordagem gradual para a implementação da IA, começando frequentemente com tarefas específicas como triagem de currículos ou agendamento de entrevistas.</li><li>• Há um forte ênfase em utilizar a IA como uma ferramenta para apoiar a tomada de decisões humanas, em vez de substituir totalmente o julgamento humano.</li><li>• A IA é vista como uma forma de automatizar tarefas demoradas, permitindo que os recrutadores se concentrem em aspetos mais complexos e centrados no ser humano do recrutamento.</li><li>• Garantir a equidade, evitar vieses e manter padrões éticos nos processos de recrutamento conduzidos por IA é uma preocupação importante.</li><li>• Proteger as informações dos candidatos e cumprir com as regulamentações de proteção de dados é visto como um desafio significativo na implementação da IA.</li><li>• Superar a resistência à mudança e garantir a adesão dos colaboradores é reconhecido como um aspeto crucial para a integração bem-sucedida da IA.</li><li>• A importância de fornecer treino adequado para recrutadores e gestores de contratação utilizarem a IA de forma eficaz é destacada.</li><li>• Garantir que a IA esteja alinhada com a cultura e os valores organizacionais é considerado importante.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

- 4- Na sua ótica, quais são os papéis e responsabilidades dos vários intervenientes (por exemplo, IT, RH, gestão) na integração bem-sucedida da IA dentro da organização?

*Tabela 17- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 4*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Respostas mais comuns</u></b><br><b>1. Responsabilidades de IT: Implementação técnica (2, 4, 5, 6, 7, 15), integração de sistemas e segurança (7, 9, 11)</b><br><b>2. Responsabilidades de RH: Definir requisitos (9, 16), supervisionar a implementação (5, 9, 16) e gerir a mudança (7, 15, 16)</b><br><b>3. Responsabilidades da gestão: Definir a direção estratégica (7, 8), alocar recursos (7, 8, 9, 16) e apoiar a mudança (15, 16)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b><u>Respostas diferentes</u></b><br><b>1. Embaixadores de IA promovendo e auxiliando na integração: (5)</b><br><b>2. Equipa jurídica garantindo conformidade ética e legal: (9, 11)</b><br><b>3. Cientistas de dados desenvolvendo e refinando modelos de IA: (12)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b><u>Conclusões mais importantes</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A integração bem-sucedida da IA requer cooperação entre vários departamentos, particularmente IT, RH e gestão.</li><li>• Os departamentos de IT são cruciais para os aspetos técnicos da implementação da IA, incluindo integração de sistemas, segurança e manutenção.</li><li>• Os RH desempenham um papel vital na definição de requisitos, alinhando a IA com as melhores práticas de RH e gerindo os aspetos humanos da mudança.</li><li>• A gestão de topo é responsável por definir a visão estratégica, alocar recursos e promover uma cultura de inovação.</li><li>• Muitas respostas enfatizam a importância de gerir a transição, abordando as preocupações dos funcionários e promovendo a aceitação das ferramentas de IA.</li><li>• Espera-se que os profissionais de RH contribuam com o seu conhecimento especializado para garantir que a IA esteja alinhada com as melhores práticas de recrutamento.</li><li>• A comunicação clara sobre o papel e o impacto da IA é vista como crucial, geralmente sob a responsabilidade de RH.</li><li>• Várias respostas destacam a necessidade de garantir que a implementação da IA seja ética, justa e conforme as regulamentações.</li><li>• Fornecer formação adequada aos funcionários para utilizar a IA de forma eficaz é mencionado como uma responsabilidade importante, geralmente partilhada entre IT e RH.</li><li>• Algumas respostas sugerem o aperfeiçoamento e otimização contínua dos sistemas de IA, envolvendo vários intervenientes.</li><li>• Garantir uma proteção robusta dos dados e conformidade com as leis de privacidade de dados é enfatizado, tipicamente como uma responsabilidade de IT.</li><li>• A gestão é frequentemente vista como responsável por criar uma cultura que abrace a inovação tecnológica.</li><li>• Algumas respostas mencionam papéis específicos, como embaixadores de IA ou cientistas de dados, indicando a necessidade de especialização na integração de IA.</li></ul> <p>Estas conclusões destacam a natureza complexa e multifacetada da integração da IA nos processos de recrutamento e seleção. Mostram a necessidade de uma abordagem colaborativa que aproveite as forças dos diferentes departamentos.</p> |

Fonte: Elaboração própria

- 5- Como é que a sua organização garante o alinhamento das iniciativas impulsionadas pela IA com os princípios éticos e valores? Concorda com essas ações? Como acha que devia ser feito?

*Tabela 18- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 5*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Respostas mais comuns</u></b></p> <p><b>1. Transparência sobre o uso de IA nos processos de recrutamento:</b> (1, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16)</p> <p><b>2. Garantia de privacidade e proteção de dados:</b> (1, 2, 4, 5, 6, 16)</p> <p><b>3. Auditorias regulares para prevenir viés em sistemas de IA:</b> (9, 11, 16)</p> <p><b>4. Manutenção de supervisão humana em decisões críticas:</b> (5, 9, 11, 12, 15, 16)</p> <p><b><u>Respostas diferentes</u></b></p> <p><b>1. Implementação de um "Conselho de Ética de IA" com membros externos:</b> (1 respondente). (12)</p> <p><b>2. Oferecer aos candidatos a opção de não participar de avaliações baseadas em IA:</b> (9, 11, 13)</p> <p><b>3. Criação de um "Relatório de Transparência de IA para cada processo de contratação-</b> (12).</p> <p><b>4. Implementação de "Formação em Ética de IA" para funcionários e clientes</b> (1 respondente). (12)</p> <p><b>5. Fomento à segurança psicológica para que os funcionários expressem preocupações sobre IA</b> (13)</p> <p><b><u>Conclusões mais importantes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muitos dos entrevistados enfatizam a necessidade de diretrizes éticas claras que governem o uso de IA no recrutamento.</li> <li>• Existe uma forte ênfase em ser transparente sobre onde e como a IA é utilizada no processo de recrutamento.</li> <li>• Garantir a privacidade e segurança dos dados dos candidatos é vista como uma consideração ética crucial.</li> <li>• Muitas respostas destacam a importância de auditorias regulares nos sistemas de IA para identificar e corrigir possíveis vieses.</li> <li>• Muitas respostas enfatizam a importância de manter o envolvimento humano em processos de tomada de decisão críticos.</li> <li>• Algumas respostas sugerem oferecer opções aos candidatos, como a possibilidade de optar por não participar em avaliações baseadas em IA ou solicitar uma revisão humana das decisões de IA.</li> <li>• Vários entrevistados mencionam a necessidade de formação contínua sobre ética de IA para funcionários e partes interessadas.</li> <li>• Adesão aos requisitos legais e regulatórios é vista como uma componente chave do uso ético de IA.</li> <li>• Mais uma vez muitas respostas enfatizam que a IA deve complementar, não substituir, o julgamento humano no recrutamento.</li> <li>• Alguns sugerem implementar comitês ou conselhos dedicados para supervisionar a ética de IA.</li> <li>• Consideração dos efeitos psicológicos da IA tanto nos candidatos quanto nos funcionários é mencionada.</li> <li>• Muitas respostas implicam a necessidade de avaliação e melhoria contínuas dos sistemas de IA e as suas implicações éticas.</li> </ul> |

Fonte: Elaboração própria

## Grupo 2- Benefícios do Uso da Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção

6- Quais foram os principais benefícios da incorporação de tecnologias baseadas em IA no processo de recrutamento e seleção? Quais, na sua opinião, poderiam ser os benefícios?

*Tabela 19- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 6*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Respostas mais comuns</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Rápida triagem de candidatos (1, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 15) e redução do tempo de contratação (3, 4, 5, 7, 8, 11, 12)</li><li>2. Melhoria na eficiência no processamento de grandes volumes de candidaturas (5, 9, 12, 14)</li><li>3. Avaliação mais consistente dos candidatos (8, 9, 13, 16)</li><li>4. Melhor correspondência dos candidatos aos requisitos do trabalho (1, 7, 9)</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Respostas diferentes</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Otimização de anúncios de emprego para alcançar candidatos ideais (1)</li><li>2. Identificação de habilidades ocultas cruciais para o cargo (2).</li><li>3. Melhoria na experiência do candidato através de disponibilidade 24 horas por dia (11).</li><li>4. Melhor previsão de desempenho e retenção de longo prazo dos funcionários (12)</li><li>5. Capacidade de avaliar uma gama mais ampla de habilidades através de jogos e simulações baseados em IA (13).</li></ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Conclusões mais importantes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• O benefício mais frequentemente citado é a redução significativa do tempo gasto na triagem inicial e nos processos de contratação como um todo.</li><li>• A capacidade da IA de processar rapidamente grandes volumes de candidaturas é vista como uma grande vantagem, especialmente para cargos com alto volume de contratação.</li><li>• Muitos entrevistados acreditam que a IA proporciona uma avaliação mais consistente dos candidatos, potencialmente reduzindo o viés humano.</li><li>• A IA é vista como eficaz na correspondência dos candidatos aos requisitos do trabalho, potencialmente melhorando a qualidade das contratações.</li><li>• Alguns entrevistados observaram que a IA poderia ajudar a aumentar a diversidade nos grupos de candidatos e nos resultados da contratação.</li><li>• Ao automatizar tarefas rotineiras, a IA permite que os recrutadores se concentrem em atividades estratégicas e de alto valor.</li><li>• Algumas respostas sugerem que a IA pode melhorar a experiência do candidato através de processamento mais rápido e comunicação mais responsiva.</li><li>• A capacidade da IA de analisar tendências e fornecer análises preditivas é vista como valiosa para tomar decisões informadas de contratação.</li><li>• Alguns entrevistados mencionaram economias potenciais de custos através de processos mais eficientes.</li><li>• A IA é percebida como capaz de identificar candidatos promissores que poderiam ser ignorados nos processos tradicionais de triagem.</li><li>• Algumas respostas indicam que a IA poderia ajudar na avaliação do ajuste cultural dos candidatos dentro da organização.</li><li>• Algumas respostas sugerem que a IA poderia ajudar na previsão de desempenho e retenção de longo prazo dos funcionários.</li><li>• A IA é vista como útil na análise das tendências do mercado de trabalho e na identificação das melhores fontes de talento.</li></ul> <p>As respostas demonstram que a IA é vista não apenas como uma ferramenta para eficiência, mas também como um meio de melhorar a qualidade das decisões de contratação, aprimorar a experiência do candidato e fornecer insights estratégicos.</p> |

Fonte: Elaboração própria

- a. Pode fornecer exemplos específicos de como a IA pode ser aproveitada em diferentes fases do fluxo de trabalho de recrutamento e seleção?

*Tabela 20- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 6a)*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Respostas mais comuns</u></b><br><b>1. Triagem de currículos e filtragem inicial de candidatos</b> (1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12)<br><b>2. Análise de perfis de candidatos em redes sociais</b> (2, 5)<br><b>3. Condução ou análise de entrevistas pré-gravadas</b> (2, 5)<br><b>4. Utilização de chatbots para interação inicial com candidatos</b> (9, 15)<br><b>5. Fornecimento de feedback contínuo durante a integração</b> (4, 9, 10, 12, 13, 14)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b><u>Respostas diferentes</u></b><br><b>1. Otimização de anúncios de emprego com base em tendências de mercado</b> (1)<br><b>2. Criação de testes gamificados para avaliação de habilidades</b> (13).<br><b>3. Análise de expressões faciais e padrões de fala em entrevistas</b> (15)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b><u>Conclusões mais importantes</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A IA pode ser aproveitada em várias etapas do processo de recrutamento, desde a atração inicial até a seleção final e até mesmo na integração.</li><li>• A capacidade da IA de processar rapidamente grandes volumes de currículos e candidaturas é vista como uma vantagem significativa na fase inicial de triagem.</li><li>• Chatbots e sistemas automatizados baseados em IA podem melhorar o engajamento dos candidatos através de respostas rápidas e interações personalizadas.</li><li>• A IA pode analisar diversos pontos de dados (incluindo perfis de redes sociais, respostas em entrevistas e tendências de mercado) para fornecer insights mais profundos sobre candidatos e condições do mercado de trabalho.</li><li>• A IA pode ajudar a personalizar vários aspetos do processo de recrutamento, desde recomendações de emprego até feedback e planos de integração.</li><li>• Alguns entrevistados acreditam que a IA pode fornecer avaliações mais objetivas dos candidatos, analisando fatores como uso de linguagem, comportamento e ajuste cultural.</li><li>• Muitas das aplicações de IA mencionadas têm como objetivo economizar tempo para recrutadores e gestores de contratação, permitindo que eles se concentrem em tarefas mais estratégicas.</li><li>• Várias respostas indicam que a IA pode melhorar a experiência do candidato através de processamento mais rápido, comunicação personalizada e feedback transparente.</li><li>• A IA é vista como capaz de avaliar tanto habilidades técnicas quanto habilidades interpessoais, além do ajuste cultural dentro da organização.</li><li>• Algumas respostas sugerem que a IA pode ajudar a prever tendências futuras no mercado de trabalho e o sucesso dos candidatos dentro da organização.</li><li>• A IA é mencionada como uma ferramenta tanto para conduzir entrevistas iniciais quanto para orientar os entrevistadores humanos.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

- b. Acredita que a falta de conhecimento sobre os benefícios da Inteligência Artificial pode ser um obstáculo para a sua adoção nos processos de recrutamento e seleção? Se sim, como sugerem superar essa falta de conhecimento?

*Tabela 21- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 6b)*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Respostas mais comuns</u></b><br><b>1. Sim, falta de conhecimento é um obstáculo</b> (unanimemente concordado por todos os entrevistados)<br><b>2. Realizar workshops e sessões de treino</b> (2, 7, 8, 10, 11, 15,16)<br><b>3. Compartilhar casos de sucesso e estudos de caso</b> (7, 8, 10, 11,12, 13, 15)<br><b>4. Fornecer demonstrações práticas de IA em ação</b> (2, 5, 8, 11, 12, 16)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b><u>Respostas diferentes</u></b><br><b>1. Criar embaixadores de IA dentro da organização</b> (5)<br><b>2. Colaborar com consultores de IA para estratégias de adoção personalizadas</b> (9)<br><b>3. Trabalhar com universidades e instituições de pesquisa para promover estudos</b> (13)<br><b>4. Criar recursos educacionais e guias sobre IA</b> (12)<br><b>5. Implementar adoção gradual começando por tarefas simples</b> (11)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b><u>Conclusões mais importantes</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Todos os entrevistados concordam que a falta de conhecimento sobre os benefícios da IA é um obstáculo significativo para a sua adoção nos processos de recrutamento e seleção.</li><li>• A solução mais frequentemente sugerida é a educação, principalmente por meio de workshops, sessões de treino e demonstrações práticas.</li><li>• Muitos entrevistados enfatizam a importância de mostrar a IA em ação por meio de demonstrações ao vivo ou exemplos do mundo real para dissipar dúvidas e receios.</li><li>• Compartilhar estudos de caso e depoimentos de organizações que implementaram com sucesso a IA é visto como uma maneira poderosa de ilustrar os benefícios e superar resistências.</li><li>• Comunicação clara e aberta sobre os benefícios, limitações e impacto da IA é considerada crucial para construir confiança e aceitação.</li><li>• Algumas respostas sugerem uma abordagem gradual para a adoção da IA, começando por tarefas simples para construir confiança e compreensão.</li><li>• Há o reconhecimento de que o medo da IA substituir empregos humanos precisa ser abordado, com ênfase na IA como uma ferramenta de suporte, não substituta dos trabalhadores humanos.</li><li>• Algumas respostas sugerem adaptar estratégias de adoção de IA às necessidades e culturas organizacionais específicas.</li><li>• Suporte contínuo e educação ao longo do processo de adoção da IA são vistos como importantes para manter a motivação e resolver problemas.</li><li>• Envolvimento das partes interessadas desde o início do processo de adoção da IA é sugerido para garantir aceitação e abordar preocupações.</li><li>• Algumas respostas sugerem trabalhar com entidades externas como consultores, universidades ou instituições de pesquisa para fornecer credibilidade e expertise.</li></ul> <p>Estas conclusões destacam o papel crítico da educação e da comunicação na adoção bem-sucedida da IA. As respostas enfatizam a necessidade de uma abordagem multifacetada para superar lacunas de conhecimento, combinando entendimento teórico com demonstrações práticas e exemplos de sucesso do mundo real.</p> |

Fonte: Elaboração própria

- 7- Como é que os processos de recrutamento e seleção baseados em IA podem melhorar a experiência do candidato e a marca do empregador?

*Tabela 22- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 7*

| <b>Resultados Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Respostas mais comuns</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>1. Tempo de resposta mais rápido</b> (4, 7, 9, 14, 15) <b>e feedback rápido</b> (4, 5, 7, 8, 12, 13, 14)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>2. Processos mais eficientes e simplificados</b> (1, 2, 4, 5, 9, 14, 15)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>3. Comunicação personalizada e recomendações de emprego</b> (1, 5, 9, 12, 13, 15)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>4. Demonstração de inovação e modernidade nas práticas de recrutamento</b> (1, 2, 4, 5, 6, 13, 14, 15)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b><u>Respostas diferentes</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>1. Oferecer avaliações baseadas em jogos</b> (13)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>2. Fornecer suporte 24/7 através de chatbots</b> (9)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>3. Permitir flexibilidade no agendamento de entrevistas</b> (12)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>4. Guiar os candidatos passo a passo pelo processo de candidatura</b> (11)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>5. Preocupações sobre a IA tornar o processo impessoal</b> (10)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b><u>Conclusões mais importantes:</u></b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• A IA é amplamente vista como uma ferramenta para acelerar os processos de recrutamento, proporcionando respostas e feedback mais rápidos aos candidatos.</li><li>• Muitos entrevistados acreditam que a IA pode oferecer experiências mais personalizadas, desde recomendações de emprego sob medida até comunicação personalizada.</li><li>• A IA é percebida como um meio para garantir processos padronizados e tratamento igualitário de todos os candidatos, potencialmente melhorando a percepção de justiça.</li><li>• Ferramentas impulsionadas por IA, como chatbots, são vistas como formas de fornecer suporte constante e atualizações aos candidatos ao longo do processo.</li><li>• A implementação da IA no recrutamento é geralmente vista como uma maneira para os empregadores projetarem uma imagem de inovação e modernidade.</li><li>• Muitas respostas destacam o potencial da IA para reduzir a ansiedade associada a longos períodos de espera nos processos tradicionais de recrutamento.</li><li>• Algumas respostas sugerem que a IA pode oferecer métodos de avaliação mais envolventes, especialmente atraentes para candidatos jovens e familiarizados com tecnologia.</li><li>• Embora a maioria veja benefícios na IA, há o reconhecimento da necessidade de manter elementos humanos no processo para evitar parecer impessoal.</li><li>• Muitas respostas relacionam a eficiência e inovação dos processos impulsionados pela IA a uma marca de empregador aprimorada e à capacidade de atrair talentos de ponta.</li><li>• A IA é vista como uma ferramenta para fornecer feedback claro e explicações para decisões de contratação, potencialmente melhorando a transparência no processo de recrutamento.</li><li>• A capacidade da IA de lidar com grandes volumes de candidaturas enquanto mantém interações personalizadas é considerada benéfica tanto para candidatos quanto para empregadores.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

### Grupo 3- Desafios e Considerações Éticas

8- Quais são os principais desafios ou limitações que encontrou (ou observou) no uso da IA para recrutamento e seleção?

*Tabela 23- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 8*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Desafios Mais Comuns:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Preocupações com vieses, preconceito e justiça (7, 8, 9, 10, 14, 15, 16)</li><li>2. Questões de privacidade e segurança de dados (2, 7, 8, 10)</li><li>3. Despersonalização do processo de recrutamento (5, 6, 12, 15)</li><li>4. Manter o elemento humano (3, 6, 8, 12)</li><li>5. Garantir a interpretação precisa das informações dos candidatos (3, 5, 11)</li></ol> <p><b><u>Desafios Diferentes ou Únicos:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Adaptação do usuário e necessidades específicas da empresa (4)</li><li>2. Ansiedade em relação à IA entre candidatos e profissionais de RH (13)</li><li>3. Dificuldade em avaliar certas qualidades humanas, como presença de liderança (13)</li><li>4. Garantir decisões de IA explicáveis (12)</li><li>5. Adaptação a diferentes línguas e contextos culturais (12)</li><li>6. Integração com sistemas existentes (7, 11)</li><li>7. Falhas e erros técnicos e Altos custos de implementação (10)</li></ol> <p><b><u>Conclusões Principais:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Há uma preocupação generalizada de que a IA possa perpetuar ou amplificar vieses existentes nos processos de recrutamento.</li><li>• Muitas respostas destacam o desafio de manter a interação pessoal e o julgamento humano ao mesmo tempo que se aproveitam as capacidades da IA.</li><li>• Garantir a segurança e o uso ético dos dados dos candidatos é um desafio recorrente mencionado por vários entrevistados.</li><li>• Há preocupações sobre a capacidade da IA de interpretar com precisão qualidades humanas complexas e informações específicas do contexto.</li><li>• Algumas respostas destacam a necessidade de decisões de IA explicáveis para manter a confiança tanto dos recrutadores quanto dos candidatos.</li><li>• Desafios relacionados à integração da IA com sistemas existentes e adaptação a vários contextos culturais e linguísticos são notados.</li><li>• Alguns entrevistados mencionam a dificuldade de superar a resistência de funcionários acostumados aos métodos tradicionais de recrutamento.</li><li>• Há uma preocupação sobre como a IA pode impactar a experiência do candidato, potencialmente tornando-a impessoal ou causando ansiedade.</li><li>• A variedade de desafios mencionados reflete a complexidade da implementação da IA no recrutamento, abordando fatores técnicos, éticos e humanos.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

- a. Como é que abordou ou mitigou esses desafios (ou as organizações com as quais está familiarizado)?

*Tabela 24- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 8a)*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>“Não aplicável”</b> - (1, 7, 10) - não aplicaram IA. Os outros do grupo que não aplicou IA deram a sua opinião.</p> <p><b><u>Abordagens Mais Comuns</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Abordagem híbrida- Manter a intervenção humana em conjunto com a IA</b> (2, 3, 5, 6, 8, 9, 14, 16)</li><li><b>2. Treino e educação contínuos</b> (4, 5, 13, 14)</li><li><b>3. Transparência sobre o uso da IA</b> (5, 8, 9, 15)</li><li><b>4. Aperfeiçoamento e auditoria regulares dos algoritmos de IA</b> (8, 11, 14, 15)</li></ol> <p><b><u>Abordagens Diferenciadas ou Únicas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li><b>1. Criar programas de gestão de mudanças para enfatizar os benefícios da IA</b> (13)</li><li><b>2. Focar na melhoria de modelos de Processamento e Compreensão de Linguagem Natural</b> (11)</li></ol> <p><b><u>Conclusões Principais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• A maioria dos entrevistados enfatiza a importância de manter a intervenção humana no processo de recrutamento, especialmente para decisões críticas e avaliações finais.</li><li>• Ser aberto sobre o uso da IA ajuda a construir confiança com os candidatos e garante uma implementação ética.</li><li>• O aperfeiçoamento regular dos algoritmos de IA, juntamente com auditorias para detetar e corrigir viés e erros, é vital para enfrentar os desafios.</li><li>• Tanto recrutadores quanto candidatos precisam ser educados sobre a IA para reduzir a ansiedade e garantir o uso adequado.</li><li>• Encontrar o equilíbrio certo entre aproveitar as capacidades da IA e manter o toque humano é um tema recorrente. Serve para tranquilizar os candidatos e abordar desconfortos potenciais com processos movidos pela IA.</li><li>• As abordagens variam desde uma adoção gradual até uma integração mais avançada, sugerindo que as organizações devem adaptar as suas estratégias de implementação de IA às suas necessidades e capacidades específicas.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

- 9- Quais são as suas preocupações éticas mais significativas associadas ao uso da IA no processo de recrutamento e seleção?

*Tabela 25- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 9*

| <b>Resultados Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Respostas Comuns</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Viés e Discriminação</b> (5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 15, 16)</li> <li><b>2. Privacidade e Proteção de Dados</b> (2, 4, 7, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16)</li> <li><b>3. Falta de Transparência na Tomada de Decisões da IA</b> (6, 8, 9, 10, 14, 16)</li> <li><b>4. Desumanização do Processo de Recrutamento</b> (1, 3, 6, 10, 13)</li> </ol> <p><b><u>Respostas Diferenciadas ou Únicas</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Potencial da IA para Exacerbar o Síndrome do Impostor em Candidatos</b> (13)</li> <li><b>2. Implicações Éticas de Usar IA para Inferir Traços de Personalidade ou Comportamentos Futuros a partir de Dados Limitados</b> (13)</li> <li><b>3. Dependência Excessiva da IA, Potencialmente Ignorando Qualidades Humanas Únicas nos Candidatos</b> (12)</li> <li><b>4. Perda da Capacidade de Avaliar Aspectos Subjetivos como Comportamento Não Verbal</b> (6)</li> </ol> <p><b><u>Conclusões Principais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A preocupação mais prevalente é o potencial da IA para perpetuar ou amplificar preconceitos existentes, levando a um tratamento injusto de certos grupos de candidatos.</li> <li>• Há uma preocupação significativa sobre a coleta, armazenamento e uso de dados dos candidatos, enfatizando a necessidade de medidas robustas de proteção de dados.</li> <li>• Muitos entrevistados destacam a importância de uma comunicação clara sobre como a IA é utilizada nos processos de tomada de decisão.</li> <li>• Há um tema recorrente de preocupação com a perda do elemento humano no recrutamento, sugerindo a necessidade de uma abordagem equilibrada como foi dito anteriormente.</li> <li>• As respostas indicam a necessidade de sistemas de IA cuidadosamente projetados que sejam justos, imparciais e respeitem a privacidade dos candidatos.</li> <li>• Algumas respostas (ex., entrevistado 4) mencionam a colaboração com equipes jurídicas, indicando a importância de garantir que o uso da IA esteja em conformidade com as leis e regulamentos relevantes.</li> <li>• Várias respostas abordam como a IA pode afetar a experiência do candidato, desde sentir-se tratado de forma impessoal até aumentar o stress ou a síndrome do impostor.</li> <li>• As respostas sugerem a necessidade de uma supervisão contínua e refinamento dos sistemas de IA para abordar preocupações éticas à medida que surgem.</li> </ul> |

Fonte: Elaboração própria

10- Na sua ótica, como podem as organizações garantir a implementação ética e responsável da IA no recrutamento e seleção?

*Tabela 26- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 10*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Respostas Mais Comuns</u></b><br><b>1. Transparência</b> (4, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16)<br><b>2. Auditorias regulares para identificar vieses e questões éticas</b> (5, 7, 8, 9, 11, 14, 15, 16)<br><b>3. Supervisão e envolvimento humano</b> (4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 15, 16)<br><b>4. Políticas e diretrizes claras</b> (2, 5, 7, 14, 15)<br><b>5. Medidas de privacidade e proteção de dados</b> (2, 4, 5, 11)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b><u>Respostas Diferenciadas ou Únicas</u></b><br><b>1. Incluir regras de IA nos regulamentos internos da empresa</b> (1)<br><b>2. Obter certificações para privacidade de dados</b> (4)<br><b>3. Certificação obrigatória de "Uso Ético da IA" para clientes</b> (12)<br><b>4. Colaboração com sindicatos e grupos de defesa dos direitos dos trabalhadores</b> (12)<br><b>5. Realização de avaliações de impacto psicológico em candidatos e empregados</b> (13)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b><u>Conclusões Principais:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muitos entrevistados enfatizam a importância de ser transparente sobre o uso de IA no processo de recrutamento, tanto com candidatos quanto com outras partes interessadas.</li><li>• Auditorias e avaliações regulares dos sistemas de IA são amplamente recomendadas para identificar e corrigir vieses ou questões éticas</li><li>• Há um consenso forte de que a supervisão e o envolvimento humano devem ser mantidos ao longo do processo de recrutamento assistido por IA.</li><li>• Estabelecer políticas, diretrizes e padrões éticos bem definidos para o uso da IA é considerado fundamental.</li><li>• Garantir a segurança e o uso ético dos dados dos candidatos é uma preocupação significativa que precisa ser abordada.</li><li>• As respostas sugerem a necessidade de encontrar o equilíbrio certo entre aproveitar as capacidades da IA e manter o julgamento e a interação humanos.</li><li>• Algumas respostas destacam a importância de envolver diversas partes interessadas, incluindo empregados, candidatos e até sindicatos, na definição de práticas éticas de IA.</li><li>• Vários entrevistados mencionam a necessidade de educação e formação contínuas sobre o uso ético da IA para o pessoal de RH e outras partes relevantes.</li><li>• Algumas respostas (ex., entrevistado 1) apontam a falta atual de legislação, sugerindo a necessidade de as organizações serem proativas na criação de padrões éticos.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

## Grupo 4- Aumentar a Eficiência dos Processos de Recrutamento e Seleção

11- Como é que as organizações podem aproveitar a IA para melhorar a qualidade e consistência das suas decisões de recrutamento e seleção?

*Tabela 27- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 11*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Sugestões Mais Comuns</u></b><br><b>1. Triagem inicial e análise de candidatos</b> (2, 5, 6, 8, 9)<br><b>2. Padronização dos critérios de seleção</b> (11, 13, 14, 15, 16)<br><b>3. Redução do viés humano</b> (1, 3, 14, 15)<br><b>4. Complementação do julgamento humano com insights da IA</b> (4, 5, 8, 9)<br><b>5. Identificação de padrões e preditores de sucesso</b> (4, 13, 14, 16)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b><u>Sugestões Diferentes ou Únicas</u></b><br><b>1. Automatização do agendamento de entrevistas</b> (3)<br><b>2. Fornecimento de feedback rápido e personalizado aos candidatos</b> (4 e 13)<br><b>3. Análise de "Compatibilidade Preditiva de Equipa"</b> (12)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b><u>Conclusões Principais</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muitos entrevistados veem a IA como particularmente valiosa para lidar eficientemente com grandes volumes de candidatos nas etapas iniciais do recrutamento.</li><li>• A IA é vista como uma ferramenta para garantir a aplicação consistente dos critérios de seleção para todos os candidatos, potencialmente melhorando a justiça.</li><li>• Há uma crença comum de que a IA pode ajudar a reduzir os vieses humanos no processo de recrutamento, embora alguns ressaltem que os sistemas de IA também precisam ser monitorados para evitar viés.</li><li>• A maioria das respostas sugere o uso da IA como um complemento ao julgamento humano, em vez de uma substituição, enfatizando a importância da supervisão humana.</li><li>• A capacidade da IA de analisar grandes conjuntos de dados e identificar padrões é vista como uma forma de descobrir insights valiosos que podem não ser aparentes aos recrutadores humanos.</li><li>• Algumas respostas destacam o potencial da IA para melhorar a experiência do candidato através de uma comunicação mais rápida e interações mais personalizadas.</li><li>• Há sugestões de que a IA pode ajudar a melhorar o desempenho dos recrutadores humanos, por exemplo, fornecendo feedback em tempo real durante as entrevistas.</li><li>• A IA é vista por alguns como uma ferramenta para promover a justiça e a diversidade nas contratações, focando nas habilidades e características relevantes.</li><li>• Algumas respostas destacam a necessidade de monitoramento e ajuste contínuos dos sistemas de IA para garantir que eles permaneçam eficazes e imparciais.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

12- Quais são as suas principais considerações para integrar eficazmente soluções baseadas em IA com os processos de recrutamento e seleção existentes?

*Tabela 28- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 12*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Considerações Mais Comuns:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Formação e educação</b> (1, 3, 4, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 15)</li> <li><b>2. Manutenção da supervisão e julgamento humano</b> (6, 7, 10, 12, 15)</li> <li><b>3. Garantia de privacidade e uso ético dos dados</b> (2, 3, 6, 7, 13, 15)</li> <li><b>4. Implementação gradual e integração com sistemas existentes</b> (2, 5, 8, 11, 16)</li> <li><b>5. Transparência no uso da IA</b> (6, 7, 10, 15)</li> </ol> <p><b><u>Considerações Diferentes ou Únicas:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Considerar a perspectiva do candidato</b> (1)</li> <li><b>2. Fornecer alternativas para candidatos desconfortáveis com a IA</b> (10)</li> <li><b>3. Personalizar a IA para corresponder à marca e aos processos de cada cliente</b> (11)</li> <li><b>4. Atualizar regularmente a IA com base no feedback dos resultados de contratação</b> (12)</li> <li><b>5. Alinhar o uso da IA com os valores e a filosofia de contratação da empresa</b> (16)</li> </ol> <p><b><u>Conclusões Principais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Há uma forte ênfase na necessidade de fornecer formação abrangente para garantir que a equipa possa usar e entender eficazmente as ferramentas de IA.</li> <li>Muitas respostas destacam a importância de usar a IA para complementar, e não substituir, o julgamento humano no processo de recrutamento.</li> <li>A proteção da privacidade e o uso ético da IA são temas recorrentes, sublinhando a necessidade de uma implementação responsável da IA.</li> <li>Várias respostas sugerem uma abordagem faseada para a integração da IA, assegurando a compatibilidade com os sistemas e processos existentes.</li> <li>Ser transparente sobre o uso da IA nos processos de recrutamento é visto como importante para construir confiança com os candidatos e partes interessadas.</li> <li>Há consideração sobre como a IA impacta a experiência do candidato, incluindo a oferta de alternativas para aqueles desconfortáveis com a IA.</li> <li>Algumas respostas destacam a necessidade de adaptar as soluções de IA às necessidades, culturas e valores específicos da organização.</li> <li>Atualizações regulares e ciclos de feedback são mencionados como formas de refinar e melhorar os sistemas de IA ao longo do tempo.</li> <li>Preparar a organização psicologicamente para a integração da IA é notado como uma consideração importante.</li> <li>As respostas sugerem a necessidade de aproveitar a IA para a eficiência, enquanto se mantém importantes interações humanas no processo de recrutamento.</li> <li>Garantir que o uso da IA esteja alinhado com a cultura, valores e filosofias de contratação da empresa é mencionado como uma consideração chave.</li> </ul> |

Fonte: Elaboração própria

13- Com base na sua experiência, que insights ou recomendações ofereceria sobre maximizar os benefícios da IA enquanto aborda os desafios e preocupações éticas associadas no contexto de recrutamento e seleção?

*Tabela 29- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 13*

| <b>Resultados Resumo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Respostas Mais Comuns</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Transparência</b> (1, 2, 5, 8, 13, 14, 16)</li> <li><b>2. Implementação gradual/começar pequeno</b> (2, 5, 11, 15, 16)</li> <li><b>3. Manutenção da supervisão humana/abordagem híbrida</b> (3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 16)</li> <li><b>4. Avaliações regulares e refinamentos dos sistemas de IA</b> (2, 5, 8, 12, 14, 15)</li> <li><b>5. Garantia de privacidade e proteção de dados</b> (1, 2, 5)</li> </ol> <p><b><u>Respostas Diferentes</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Políticas de feedback encorajadoras</b> (3)</li> <li><b>2. Monitoramento dos comportamentos dos funcionários</b> (3)</li> <li><b>3. Uso da IA apenas para tarefas burocráticas e administrativas</b> (6)</li> <li><b>4. Implementação de sistemas de IA adaptáveis</b> (9)</li> <li><b>5. Realização de "Avaliações de Impacto da IA"</b> (12)</li> <li><b>6. Programas abrangentes de gestão de mudanças</b> (13)</li> </ol> <p><b><u>Conclusões Principais</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Muitos entrevistados enfatizam a importância de ser transparente sobre o uso da IA nos processos de recrutamento para construir confiança com candidatos e partes interessadas.</li> <li>Existe uma preferência por começar pequeno, com programas piloto ou implementação gradual, permitindo ajustes e aprendizado.</li> <li>Uma abordagem híbrida que combina as capacidades da IA com julgamento e supervisão humanos é amplamente recomendada.</li> <li>Avaliações regulares, auditorias e refinamentos dos sistemas de IA são vistas como essenciais para garantir eficácia contínua e uso ético.</li> <li>Garantir proteção de dados e alinhar o uso da IA com princípios éticos é um tema recorrente.</li> <li>Várias respostas destacam a importância de envolver várias partes interessadas no processo de implementação da IA.</li> <li>Investir em programas abrangentes de formação para funcionários e educar a organização sobre as capacidades e limitações da IA é recomendado.</li> <li>Há um foco em manter interações humanas significativas e considerar a perspectiva do candidato em processos impulsionados pela IA.</li> <li>Algumas respostas sugerem implementar sistemas de IA que possam evoluir com a procura mutável do mercado de trabalho.</li> <li>Embora a maioria seja positiva sobre a integração da IA, também há um tom de cautela, enfatizando a preservação de elementos humanos valiosos no recrutamento.</li> <li>As recomendações incluem usar a IA para automatizar tarefas repetitivas e liberar recrutadores humanos para interações mais significativas.</li> </ul> |

Fonte: Elaboração própria

## Grupo 5- Tendências Futuras e Receção da Inteligência Artificial

14- Olhando para o futuro, como é que vê a evolução do papel da Inteligência Artificial nas práticas de recrutamento e seleção? Positiva ou negativamente?

*Tabela 30- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 14*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Respostas Mais Comuns</u></b><br><b>1. Perspetiva Geral Positiva</b> (1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16)<br><b>2. IA complementando, não substituindo, a interação humana</b> (2, 3, 5, 6, 12, 15, 16)<br><b>3. Aumento da eficiência e precisão nos processos</b> (1, 4, 5, 8, 11, 15)<br><b>4. Importância de manter o toque/julgamento humano</b> (3, 4, 6, 12, 15, 16)<br><b>5. Papel da IA na triagem inicial e correspondência de candidatos</b> (7, 8, 9, 11, 16)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b><u>Respostas Diferentes</u></b><br><b>1. IA permitindo que profissionais de RH foquem mais em estratégia</b> (1)<br><b>2. Preocupação com potenciais impactos negativos na personalização e candidatos únicos</b> (10)<br><b>3. Simulações baseadas em IA para avaliar habilidades interpessoais complexas</b> (13)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b><u>Conclusões Principais:</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A maioria dos entrevistados vê positivamente o papel futuro da IA no recrutamento, considerando-a uma ferramenta para aprimorar processos e resultados.</li><li>• Há uma forte ênfase na IA complementar, em vez de substituir, o envolvimento humano no recrutamento e seleção.</li><li>• Muitos entrevistados acreditam que a IA continuará a melhorar a eficiência e a precisão dos processos de recrutamento.</li><li>• Apesar da visão positiva da IA, há um tema recorrente de manter o julgamento e a interação humanos no processo.</li><li>• Acredita-se que a IA desempenhará um papel cada vez mais significativo nas fases iniciais do recrutamento, especialmente na triagem e correspondência de candidatos.</li><li>• Várias respostas destacam a importância de implementar a IA de forma ética e responsável.</li><li>• Existe a expectativa de que a IA avance na sua capacidade de prever o sucesso dos candidatos e fornecer insights baseados em dados.</li><li>• Alguns entrevistados preveem que a IA melhorará a sua capacidade de avaliar habilidades complexas, incluindo habilidades interpessoais.</li><li>• Embora a maioria seja positiva, existem preocupações sobre a dependência excessiva da IA e possíveis impactos negativos na experiência e diversidade dos candidatos.</li><li>• Algumas respostas destacam a necessidade de avaliação e ajuste contínuos dos sistemas de IA para garantir resultados positivos.</li><li>• Existe a visão de que a IA poderia liberar profissionais de RH para se concentrarem mais em tarefas estratégicas.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

15- De modo geral, como descreveria a receção da Inteligência Artificial entre os profissionais envolvidos em recrutamento e seleção?

*Tabela 31- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 15*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Respostas Mais Comuns</u></b><br><b>1. Receção Mista</b> (2, 4, 5, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16)<br><b>2. Receção positiva pela eficiência e potenciais benefícios</b> (3, 6, 8, 9, 11, 12, 14, 15, 16)<br><b>3. Preocupações sobre desumanização/perda do toque humano</b> (2, 5, 8, 9, 13, 15, 16)<br><b>4. Preocupações sobre segurança no emprego/substituição</b> (1, 12, 13, 14)<br><b>5. Ceticismo ou resistência, especialmente entre profissionais mais experientes</b> (3, 4, 10, 11)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <b><u>Respostas Diferentes</u></b><br><b>1. Receção positiva entre profissionais mais jovens</b> (3)<br><b>2. Diferenças setoriais na receção</b> (7)<br><b>3. Experiência prática convertendo céticos em defensores</b> (12)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b><u>Conclusões Principais</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• A visão mais comum é que a receção da IA é mista, com profissionais reconhecendo tanto os potenciais benefícios quanto os desafios.</li><li>• Muitos profissionais apreciam o potencial da IA para melhorar a eficiência e precisão nos processos de recrutamento.</li><li>• Há uma preocupação recorrente sobre a IA levar à perda de elementos humanos no processo de recrutamento.</li><li>• Alguns profissionais expressam preocupação com a possibilidade de a IA substituir funções humanas no recrutamento.</li><li>• Indica-se que profissionais mais jovens podem ser mais recetivos à IA do que os seus colegas mais experientes.</li><li>• A receção da IA pode variar dependendo do setor da indústria, com alguns setores sendo mais resistentes do que outros. Como, por exemplo, setores de IT aderirem mais a estas tecnologias.</li><li>• Várias respostas destacam a importância de uma comunicação clara e treino abrangente para fomentar uma receção positiva da IA.</li><li>• A experiência prática com ferramentas de IA bem projetadas é mencionada como um fator que pode melhorar a receção.</li><li>• Mais uma vez há um reconhecimento da necessidade de equilibrar os benefícios da IA com a manutenção do envolvimento humano no processo.</li><li>• Algumas respostas sugerem que o ceticismo inicial pode ser superado com uma implementação adequada e demonstração dos benefícios da IA.</li><li>• Apesar da receção mista, há um fio comum de manter a supervisão e tomada de decisão humana no processo de recrutamento.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria

16- O que prevê como tendências ou desenvolvimentos futuros no uso de IA no recrutamento e seleção?

*Tabela 32- Resultados Entrevista resumo- Pergunta 16*

| Resultados Resumo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b><u>Respostas Mais Comuns</u></b><br><b>1. Capacidades Avançadas de Avaliação</b> (1, 3, 6, 8, 12, 13, 14, 15, 16)<br><b>2. Aumento do foco em ética, privacidade e transparência</b> (2, 3, 5, 6, 7, 14, 15)<br><b>3. IA para diversidade e inclusão</b> (7, 13, 14, 15)<br><b>4. Personalização da experiência do candidato</b> (6, 9, 11)<br><b>5. Integração com realidade virtual</b> (8, 12, 13, 14)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b><u>Respostas Diferentes</u></b><br><b>1. IA conduzir entrevistas sem envolvimento humano</b> (1)<br><b>2. Feedback de desempenho em tempo real para candidatos</b> (3)<br><b>3. IA para mobilidade interna e desenvolvimento de talentos</b> (8, 9, 13)<br><b>4. Inteligência emocional em chatbots de IA</b> (11)<br><b>5. Assistentes de IA baseados em voz no recrutamento</b> (11)<br><b>6. Ferramentas de IA para ajudar candidatos a se prepararem para entrevistas</b> (16)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b><u>Conclusões Principais</u></b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Muitos entrevistados preveem que a IA desenvolverá habilidades mais sofisticadas para avaliar habilidades interpessoais, adequação cultural e competências comportamentais.</li><li>• Há uma ênfase contínua na garantia do uso ético da IA, com foco em privacidade, transparência e justiça.</li><li>• Espera-se que a IA desempenhe um papel crescente na promoção da diversidade e na redução de preconceitos nos processos de contratação.</li><li>• A integração da IA com realidade virtual para avaliações e antecipações de empregos é uma previsão recorrente.</li><li>• A IA deve possibilitar interações e experiências mais personalizadas para os candidatos.</li><li>• Alguns preveem que o papel da IA se expandirá além da contratação inicial para incluir o desenvolvimento contínuo de funcionários e estratégias de retenção.</li><li>• São esperados avanços em processamento de linguagem natural e capacidades multilíngues.</li><li>• Há previsões sobre ferramentas de IA que poderiam ajudar os candidatos a se prepararem para o processo de recrutamento.</li><li>• Enquanto alguns preveem aumento da automação, outros enfatizam a necessidade de manter o envolvimento humano.</li><li>• Algumas preveem que a IA será usada para estratégias proativas de recrutamento e retenção de talentos.</li></ul> |

Fonte: Elaboração própria