



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Inteligência Artificial em Recrutamento e Seleção: A Perceção dos Recrutadores

Carolina Isabel Rio Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Henrique Duarte, Professor Associado com Agregação,
Investigador Integrado,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Departamento de Psicologia Social e das Organizações

Inteligência Artificial em Recrutamento e Seleção: A Perceção dos Recrutadores

Carolina Isabel Rio Santos

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientador:

Doutor Henrique Duarte, Professor Associado com Agregação,
Investigador Integrado,
Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

Setembro, 2025

A todos os que ousaram querer saber

Resumo

O avanço tecnológico tem impulsionado a integração da Inteligência Artificial (IA) em diversos setores profissionais, vindo a transformar várias práticas existentes. O presente estudo tem como objetivo compreender as percepções de profissionais de recrutamento e seleção que utilizam IA nas suas funções, explorando motivações, vantagens e desvantagens percebidas, e expectativas futuras.

A investigação adotou uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas semiestruturadas a doze participantes de diferentes setores, cujos dados foram analisados através do método de análise de conteúdo.

Os resultados evidenciam uma utilização heterogénea da IA, desde aplicações básicas até funcionalidades mais avançadas. As principais vantagens percebidas foram a economia de tempo, a melhoria na produção escrita e o apoio ao desenvolvimento profissional. Em contrapartida, foram levantadas preocupações éticas como o *bias* algorítmico, proteção de dados e risco de desumanização, refletindo o debate sobre os impactos sociais da IA.

Conclui-se que os recrutadores assumem uma posição equilibrada entre otimismo e ceticismo, reconhecendo o valor complementar da IA para otimizar processos sem substituir a dimensão humana. A integração da IA permanece gradual, marcada sobretudo pela iniciativa individual, mas assume-se com um enorme potencial para redefinir o mundo do trabalho. Este estudo contribui para a literatura através de evidências sobre a aplicação prática de IA em contextos de recrutamento e seleção, confirmando tendências já identificadas e alargando o debate sobre uma integração consciente e estratégica de tecnologias emergentes no setor dos Recursos Humanos.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Percepções

Abstract

Technological advancement has driven the integration of Artificial Intelligence (AI) across various professional sectors, transforming established practices. This study aims to explore the perceptions of recruitment and selection professionals who use AI in their work, examining motivations, perceived advantages and disadvantages, and future expectations.

A qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews with twelve participants from different sectors, with the data analysed using content analysis.

The findings highlight a heterogeneous use of AI, ranging from basic applications to more advanced functionalities. The main perceived advantages include time efficiency, improvement in written outputs, and support for professional development. Conversely, ethical concerns were raised, such as algorithmic bias, data protection, and the risk of dehumanisation, reflecting the ongoing debate on the social impacts of AI.

It is concluded that recruiters adopt a balanced stance between optimism and scepticism, recognising the complementary value of AI in optimising processes without replacing the human dimension. AI integration remains gradual, driven mainly by individual initiative, yet it is perceived as holding significant potential to redefine the world of work. This study contributes to the literature by providing empirical evidence on the practical application of AI in recruitment and selection contexts, confirming previously identified trends and broadening the debate on the conscious and strategic integration of emerging technologies in Human Resources.

Keywords: Artificial Intelligence; Human Resources; Recruitment and Selection; Perceptions

Índice

Resumo	iii
Abstract	v
Introdução	1
Capítulo 1. Revisão de Literatura	3
1.1. Inteligência Artificial (IA)	3
1.2. IA em Recrutamento e Seleção	5
1.2.1. <i>Sourcing</i>	6
1.2.2. <i>Tracking</i> de candidatos	7
1.2.3. <i>Assessment</i>	7
1.2.4. <i>Engagement</i>	8
1.2.5. Vantagens	10
1.2.6. Desvantagens	11
1.2.7. Percepção dos recrutadores	12
1.3. Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia	13
Capítulo 2. Metodologia	15
2.1. Tipo de Investigação	15
2.2. Amostra	15
2.3. Instrumento	16
2.4. Procedimento	17
2.5. Análise de Dados	17
Capítulo 3. Apresentação de Resultados	19
Capítulo 4. Discussão de Resultados	21
4.1. Contextualização Organizacional	21
4.2. Adoção de Inteligência Artificial	22
4.2.1. Motivação	22

4.2.2.	Condições facilitadoras	26
4.3.	Percepções	30
4.3.1.	Vantagens	30
4.3.2.	Desvantagens	38
4.3.3.	Nível de confiança	44
4.3.4.	Homem versus IA	46
4.3.5.	Perspetivas futuras	50
Capítulo 5. Conclusão		55
5.1.	Limitações e Estudos Futuros	58
Referências Bibliográficas		59
Anexos		65
Anexo A. Guião de Entrevista		65
Anexo B. Consentimento Informado		67
Anexo C. Classes, categorias de análise e respetivas citações		69

Introdução

O constante desenvolvimento tecnológico tem vindo a abrir caminho para uma rápida mudança socioeconómica. A Inteligência Artificial tem-se vindo a consolidar cada vez mais nas nossas interações quotidianas e vidas profissionais, tendo sido reconhecida como parte integrante da 4ª Revolução Industrial que transformou profundamente o mundo do trabalho e a forma como as organizações se posicionam no mercado (Budhwar et al., 2022; Gulliford & Dixon, 2019). Esta 4ª Revolução Industrial foi interpretada como “*the new direction of automation and digital data transfer in manufacturing and similar technologies, including Internet of Things (IoT), cyber-physical systems, cloud computing, systems integration, big-data analytics that services in establishing the smart industries and factories*” (Ahmed et al., 2022). A conjuntura atual já lançou o conceito de 5ª Revolução Industrial que, seguindo os mesmos conceitos anteriores, é impulsionada pela interconexão, colaboração e sinergia entre seres humanos e tecnologias avançadas com ênfase na ética, sustentabilidade e humanização do trabalho (Mourtzis, 2021). A evolução recente das tecnologias de IA, como modelos de linguagem avançados e sistemas cognitivos adaptativos, tem acelerado esta transição, promovendo ambientes de trabalho híbridos e altamente integrados (Kellogg et al., 2020).

O setor dos Recursos Humanos não é exceção. Nawaz (2020) reforça que um recrutamento eficaz prediz o sucesso organizacional, sendo que compreender as suas particularidades irá ajudar a estabelecer estratégias mais eficazes para atrair e reter talento. O foco está em desenvolver recursos humanos competentes e capazes de acompanhar a mudança, fazendo frente à concorrência do mercado. Para tal, têm surgido intenções de uma digitalização que pode dar resposta a estas exigências. A digitalização dos processos de RH tem-se tornado mais robusta e difundida, sendo que muitas empresas já utilizam a IA para garantir a rapidez e eficiência dos processos de recrutamento e seleção, mas também para apoiar decisões estratégicas relacionadas com o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores (Hunkenschroer & Kriebitz, 2023).

Apesar da aplicação da IA nos RH ter vindo a ser um assunto de crescente interesse e de investigação cada vez mais multidisciplinar, a literatura ainda procura uma compreensão mais complexa sobre os seus impactos reais e como esta pode de facto beneficiar as organizações e o seu desenvolvimento. Além disso, apesar da implementação da IA nas organizações estar

mais disseminada, ainda enfrenta alguns desafios. Apesar da tendência ser otimista, há quem defenda uma análise mais pormenorizada sobre as consequências negativas que a IA pode ter tanto para as organizações como para os trabalhadores, visto que os RH são pautados por uma enorme complexidade. Têm sido expressas preocupações relativamente ao papel da IA na substituição de postos de trabalho e na desumanização dos processos laborais, caminhando para um futuro de trabalho distópico. O debate atual destaca a importância de focar não apenas nas prioridades técnicas, mas também nos impactos éticos, psicológicos e sociais. Desta forma, não ter em consideração todos os *outcomes* possíveis pode comprometer o futuro de uma organização (Budhwar et al., 2022; Charlwood & Guenole, 2022).

Por ser um tema de recente preocupação, ainda existem opiniões muito distintas e controversas sobre o papel da IA no recrutamento e seleção. Desta forma, o objetivo deste estudo passa por compreender, junto dos recrutadores e em primeira mão, de que forma estes percecionam a IA no exercício das suas funções. Pretende-se explorar não só a forma como integram a IA nas suas tarefas, mas também as suas perceções relativamente à eficácia e confiabilidade desta tecnologia; bem como as perspetivas futuras sobre a forma como esta tecnologia pode redefinir o trabalho e a interação humana nas organizações. Assim, a presente investigação procura fornecer contributos que enriqueçam o debate sobre o uso ético, eficiente e estratégico da IA nos recursos humanos.

Revisão de Literatura

1.1. Inteligência Artificial (IA)

Acredita-se que as origens da Inteligência Artificial remontam à década de 1940 quando o escritor americano Isaac Asimov publicou uma história sobre um robô, inspirando gerações de cientistas no campo da robótica, IA e informática. Na mesma altura, o matemático inglês Alan Turing desenvolveu uma máquina para o Governo Britânico com o objetivo de decifrar códigos usados pelo Exército Alemão na 2ª Guerra Mundial, nunca antes decifrados por humanos, fazendo-o questionar-se sobre a eficácia e inteligência que tais máquinas poderiam atingir. Em 1950, publicou um artigo onde descreveu como criar máquinas inteligentes e como testar tal inteligência. Ainda hoje é considerado como referência para identificar a Inteligência Artificial de um sistema: se um humano que interage com outro humano simultaneamente com uma máquina e não consegue distinguir os dois, então a máquina é considerada inteligente. O termo “Inteligência Artificial” foi oficialmente estabelecido em 1956 quando Marvin Minsky (cientista cognitivo) e John McCarthy (cientista da computação) organizaram uma conferência na Universidade de Dartmouth, reunindo aqueles que mais tarde seriam os fundadores da IA. Esta conferência teve como objetivo criar um novo tópico de pesquisa relacionado com a construção de máquinas capazes de simular inteligência humana. A partir do final do século XX, muitos académicos iniciaram investigações relacionadas com este tema (Haenlein & Kaplan, 2019).

A Inteligência Artificial funciona através de um conjunto de algoritmos resultantes de reconhecimento de padrões, estatística, *data mining*, etc. Foi desenvolvida com o propósito de replicar o comportamento e intelecto humanos em matérias de resolução de situações complexas; reproduzir significado; avaliar e realizar processos mentais; adaptar, sintetizar e corrigir. A IA fornece as suas recomendações com base nos dados que lhe são fornecidos, distinguindo-se de qualquer outro *software* devido ao seu poder de computação ultrarrápido e avançado. Enquanto que um algoritmo linear executa os seus comandos seguindo uma determinada regra, a IA aprende e tira conclusões lógicas. Desta forma, estará apta para atingir objetivos específicos de forma autónoma; garantir produtividade e utilidade; tomar decisões com base em prioridades e lidar com a complexidade e ambiguidade. Este crescimento da IA está significativamente associado ao desenvolvimento social e económico, tendo vindo a ser

aplicada em diversos setores. Devido ao constante aumento da dependência da tecnologia, tem sido considerada uma ferramenta fundamental para a otimização de processos e tomadas de decisão. (Alam et al., 2020; Arce et al., 2024; Dijkkamp, 2019; Laurim et al., 2021; Li et al., 2021; Lisa & Simo, 2021; Singh et al., 2020; Wang et al., 2023).

Existem diferentes abordagens que possibilitam o funcionamento da IA, sendo que as mais utilizadas são *Machine Learning (ML)*, *Deep Learning (DL)* e Processamento de Linguagem Natural (PLN). O *machine learning* foca-se no desenvolvimento de algoritmos capazes de aprender a partir de dados, sem programação explícita. Diferentemente de algoritmos convencionais que seguem regras predefinidas, os métodos de *ML* identificam padrões a partir de grandes volumes de informação, permitindo-lhes prever, classificar ou tomar decisões de forma automática. Atualmente, esta abordagem é principalmente aplicada para sistemas de recomendação, reconhecimento de voz e imagem, detecção de fraudes e modelos preditivos em diversas áreas, sendo considerado um dos pilares da evolução atual da IA (Goodfellow et al., 2016; Jordan & Mitchell, 2015; Zhang & Lu, 2021).

O *deep learning* é um subcampo do *ML* que utiliza redes neurais artificiais para processar dados complexos de forma mais precisa e autónoma. Inspirado no funcionamento do cérebro humano, é capaz de aprender de forma hierárquica, ou seja, as camadas neurais iniciais extraem características mais simples, enquanto camadas mais profundas capturam padrões mais abstratos. Esta tecnologia é considerada a que mais impulsionou a IA, e revela-se especialmente eficaz no reconhecimento de imagens, vídeos e processamento de linguagem natural (Goodfellow et al., 2016; Zhang & Lu, 2021).

Através da combinação de linguística computacional, estatística e *machine learning*, o processamento de linguagem natural tem como objetivo que as máquinas compreendam, interpretem e gerem linguagem humana de forma significativa. Representando uma das áreas mais dinâmicas da IA, é utilizado em aplicações como assistentes virtuais, tradutores e motores de busca, contribuindo para uma maior comunicação entre humanos e computadores (Young et al., 2018; Zhang & Lu, 2021).

Nos seus primórdios, a IA desenvolveu-se sob uma forma discriminativa que tinha como objetivos a classificação e a previsão. Recentemente, tem vindo a evoluir para uma componente generativa capaz de gerar novos dados (e.g., imagens, texto e áudio), impulsionando a inovação e a criatividade. Apesar desta evolução poder ser um fator decisivo para a aceitação da IA, estudiosos alertam para uma conceptualização abrangente destas aplicações de forma a estruturar e captar o seu potencial (Strobel et al., 2024).

1.2. IA em Recrutamento e Seleção

Entende-se por recrutamento como um processo linear de tarefas logicamente relacionadas que tem como objetivo atrair novos colaboradores para uma organização, criando-se uma interação com a envolvente externa. O resultado deve ir ao encontro da necessidade de preencher uma vaga ou alargar o capital humano, sob a premissa de atribuir valor à organização. Os recrutadores têm como responsabilidade definir de forma objetiva que tipo de pessoa e de competências procuram, tendo em conta os objetivos da organização e até mesmo a cultura da mesma. Só assim se consegue garantir um maior alinhamento entre a organização e os potenciais candidatos. Assim sendo, as práticas e estratégias de recrutamento aplicadas são subjetivas a cada organização. A seleção, por sua vez, é o momento em que, tendo em conta os critérios anteriormente definidos, é tomada a decisão de aceitar ou rejeitar um determinado candidato. É importante salientar que um processo de recrutamento e seleção de qualidade desempenha um papel crucial no sucesso organizacional na medida em que contribui para o reforço da cultura; garante a qualidade das equipas de trabalho e promove o desenvolvimento de conhecimento e competências. Todos estes benefícios, a longo prazo, promovem o desenvolvimento e a imagem de marca da organização, atraindo mais clientes e melhores talentos (Akita et al., 2021; Brandão et al., 2023; Dijkkamp, 2019; Hewage, 2023; Laurim et al., 2021; Li et al., 2021).

O desenvolvimento tecnológico abriu caminho para transformações significativas na área do recrutamento, adotando uma abordagem mais digital designada de e-recrutamento. A IA aumenta a probabilidade de sucesso no alcance de um determinado objetivo e desempenha funções que até então eram exclusivas ao ser humano (e.g., capacidade de aprendizagem; resolução de problemas). Como referido anteriormente, um dos grandes desafios de uma empresa é recrutar os melhores talentos ou os que melhor se enquadram na sua cultura. A IA tem sido considerada um grande apoio às empresas para enfrentar este desafio, uma vez que tem vindo a desenvolver as suas capacidades de "identificar, atrair, selecionar, avaliar, entrevistar e coordenar mais eficazmente os candidatos" (Black & van Esch, 2019). Acredita-se no potencial desta díade máquina-homem para acelerar os processos de recrutamento e torná-los mais produtivos através da automatização de grande parte do fluxo de trabalho, permitindo que os recrutadores se foquem em abordagens mais criativas e mais estratégicas que o tradicional (Alam et al., 2020; Lisa & Simo, 2021; Wilfred, 2018).

Investigações recentes têm adotado uma abordagem que distingue apreciação algorítmica (i.e., confiança em algoritmos vs humanos) e aversão algorítmica (i.e., confiança em humanos vs algoritmos). Curiosamente, existe uma maior recetividade aos algoritmos, sendo que a aversão algorítmica ocorre quando os utilizadores estabelecem expectativas desajustadas; quando percecionam que não têm poder de decisão; ou se as sugestões da IA não correspondem às suas crenças (Araujo, 2020; Burton et al., 2020; Logg et al., 2019; Thurman et al., 2019 citados por Ala-Luopa et al., 2024). A preferência pelo discernimento humano depende do contexto de decisão e do tipo de tarefa que está a ser implementada. No que diz respeito ao recrutamento, os humanos são considerados mais justos que a IA (Castelo et al., 2019; Newman et al., 2020 citados por Ala-Luopa et al., 2024).

As empresas estão cada vez mais interessadas na implementação da inteligência artificial nas suas funções, nomeadamente nos processos de recrutamento e seleção. Contudo, esta mudança é complexa e está dependente de diversos *stakeholders* que podem assumir posições ou diretrizes diferentes, e desta forma comprometer o avanço para este nível de tecnologia. Devido à sua complexidade, as empresas, profissionais de RH e de R&S que decidam adotar a IA nas suas funções, devem estar bem cientes das suas particularidades e utilizá-la de forma responsável e ética (Hewage, 2023).

1.2.1. Sourcing

O sourcing é considerada a tarefa mais exigente do processo, bem como a que consome mais tempo. Através da aprendizagem automática e análise linguística, é possível codificar a linguagem e analisar anúncios de emprego para detetar preconceitos e sugerir palavras mais inclusivas (Laurim et al., 2021). A escrita, publicação, e até mesmo reformulação de anúncios, ajuda a garantir terminologias corretas e precisas, bem como a atrair mais candidatos (Hunkenschroer & Kriebitz, 2023; Lacroux & Martin-Lacroux, 2022; Lisa & Simo, 2021; Wilfred, 2018; Yawalkar, 2019).

Existem softwares que funcionam como um motor de busca dos tantos anúncios publicados nos diversos sites de emprego e redes sociais, com o objetivo de agregá-los a todos numa só plataforma (e.g., Indeed, ZipRecruiter, Jooble). Esta funcionalidade permite atrair um maior número de candidatos e partilhar as informações dos mesmos com os profissionais de recrutamento. É considerada uma ferramenta bastante vantajosa no caso de recrutamento especializado ou de áreas muito específicas quando o número de perfis disponíveis é inferior (Kulkarni & Che, 2019).

Uma vez feitas as candidaturas, a IA auxilia na filtragem de candidatos através da seleção e análise de currículos, extraindo a informação essencial dos mesmos; investigação de background dos candidatos (e.g., experiências profissionais anteriores, competências adquiridas, formação relevante) e recolha e gestão de dados dos candidatos em diversas plataformas. Ao fazer uma análise mais objetiva e descartando grande parte das candidaturas do processo, apoia a tomada de decisão dos recrutadores e permite que estes invistam mais tempo a avaliar um grupo restrito de candidatos elegíveis, contribuindo para uma maior qualidade das decisões de seleção (Ali & Kallach, 2024; Balasundaram & Venkatagiri, 2020; Barboza, 2019; Geetha & Bhanu, 2018; Hunkenschroer & Kriebitz, 2023; Lacroux & Martin-Lacroux, 2022; Laurim et al., 2021; Lisa & Simo, 2021; Tasheva & Karpovich, 2024; Wilfred, 2018; Yawalkar, 2019).

1.2.2. *Tracking de candidatos*

As ferramentas de acompanhamento de candidatos auxiliam os recrutadores a gerir as diversas fases do recrutamento e a manter um registo atualizado dos candidatos (e.g., Ceipal, TalentHire, Jobvite, Bullhorn). Após a submissão de candidatura, estas ferramentas transferem automaticamente as informações dos candidatos para bases de dados pré-estruturadas. Através destas plataformas, os recrutadores podem ainda publicar ofertas de emprego; recolher e analisar currículos; fazer a triagem dos candidatos; agendar entrevistas; fazer a proposta e até mesmo facilitar o onboarding do candidato selecionado (Kulkarni & Che, 2019; Laurim et al., 2021).

1.2.3. *Assessment*

Existem ferramentas de IA capazes de avaliar certos parâmetros como competências técnicas, competências pessoais e traços de personalidade que não são evidentes numa primeira instância, como é o caso dos currículos. Já existem empresas a aplicar testes online que avaliam algumas destas dimensões (e.g., TestDome, eSkill, Plum). Após o candidato concluir o teste, é feita a análise e são gerados os resultados do mesmo, sem precisar da interferência do recrutador que apenas recebe o feedback do software. Muitos recrutadores recorrem a este tipo de softwares quando as vagas que tencionam preencher exigem conhecimentos muito técnicos que não os da sua área. Um outro exemplo são as entrevistas ou vídeos de apresentação virtuais. Através de processamento de linguagem natural e reconhecimento de padrões, estes vídeos são analisados em termos de linguagem verbal (e.g., vocabulário, velocidade e tom de voz) e não verbal (e.g., expressões faciais, postura, comportamentos), e depois comparados com o perfil de

competências definido para a vaga que se pretende preencher. Estas ferramentas, ao terem por base critérios e medidas predefinidas, tornam-se mais precisas na diferenciação e escolha entre candidatos. Além disso, por serem supostamente livres de enviesamentos, garantem a não discriminação e a igualdade de oportunidades (Hunkenschroer & Kriebitz, 2023; Karaboga & Vardarlier, 2020; Kulkarni & Che, 2019; Lacroux & Martin-Lacroux, 2022; Laurim et al., 2021; Lisa & Simo, 2021; Tasheva & Karpovich, 2024).

1.2.4. *Engagement*

Algumas tarefas associadas à comunicação empresa-candidato, como agendar entrevistas; e-mails de follow-up; feedback às candidaturas; esclarecimento de dúvidas; notificação de ofertas de emprego e propostas de trabalho, também são tarefas que ajudam os recrutadores a reduzir custos nos seus processos. Uma das ferramentas mais utilizadas para esta componente são os chatbots que estabelecem o primeiro contacto entre o candidato e a organização. São caracterizados pelo processamento de linguagem natural e aprendizagem automática, tendo como objetivo assemelhar-se à inteligência humana. Aprendem à medida que vão tendo interações, tornando-se assim mais eficientes. Ao estabelecerem contacto com os candidatos em tempo real e fornecendo-lhes feedback, por vezes imediato, garantem um maior envolvimento e interesse pela organização (Ali & Kallach, 2024; Balasundaram & Venkatagiri, 2020; Barboza, 2019; Geetha & Bhanu, 2018; Hunkenschroer & Kriebitz, 2023; Karaboga & Vardarlier, 2020; Kulkarni & Che, 2019; Lacroux & Martin-Lacroux, 2022; Laurim et al., 2021; Lisa & Simo, 2021; Tasheva & Karpovich, 2024; Wilfred, 2018; Yawalkar, 2019).

Quadro 1.1. Exemplos de ferramentas de IA utilizadas em recrutamento e seleção

Ferramenta	Funcionalidades	Benefícios
Hiretual	Através do processamento de linguagem natural, analisa perfis, currículos e faz uma busca em diversas plataformas e bases de dados para encontrar candidatos qualificados.	Aumenta a eficiência do recrutamento e permite que os recrutadores encontrem perfis que não estão ativamente à procura de emprego.

Eightfold.ai	Tendo como função a gestão de talentos, faz matching de candidatos; previsões de sucesso no trabalho e potencial de crescimento; identifica competências relevantes.	Aumenta a precisão das contratações e ajuda a identificar candidatos com elevado potencial de desenvolvimento.
Pymetrics	Através da neurociência, avalia candidatos através de atividades que medem competências e traços de personalidade, comparando-os com perfis de alto desempenho.	Promove a diversidade e reduz enviesamentos humanos.
Textio	Otimização de anúncios através da análise de linguagem e sugestões em tempo real para um vocabulário mais inclusivo (e.g., género, idade, competências).	Promove a atração de candidatos e aumenta a taxa de resposta às vagas.
HireVue	Entrevistas virtuais que avaliam e classificam candidatos através de expressões faciais, tom de voz e vocabulário utilizado.	Reduz o tempo que o recrutador tem de despende em entrevistas e ajuda a identificar potenciais candidatos tendo por base dados objetivos.
XOR	Chatbot que conduz a triagem inicial, responde a perguntas, agenda entrevistas e recolhe dados e informações dos candidatos.	Melhora a experiência dos candidatos e liberta os recrutadores de interagirem constantemente com todos.
SeekOut	Recursos avançados de busca, filtragem e análise de candidatos. Além disso, fornece insights valiosos sobre o mercado e tendências de recrutamento.	Maior eficiência e precisão na identificação de talentos; ajuda a tomar decisões informadas sobre estratégias de contratação.

1.2.5. Vantagens

Diversos autores têm analisado as vantagens e desvantagens da instrumentalização da IA nos processos de recrutamento e seleção. Gulliford & Dixon (2019) destacam a eficiência e a otimização dos processos resultantes da automatização de determinadas tarefas, como a utilização de chatbots para uma comunicação inicial com potenciais candidatos, a análise de currículos e o agendamento de entrevistas. Desta forma, os recrutadores podem direcionar o seu foco para atividades mais estratégicas e humanas, como a análise de necessidades dos candidatos e a avaliação do seu alinhamento com a organização.

Charlwood & Guenole (2022) enfatizam a superioridade da IA no processamento e análise de grandes volumes de dados, permitindo uma gestão mais eficaz da informação. Apostar no seu desenvolvimento torna-a mais capaz de reter informação relevante e detetar anomalias mais rapidamente. Ao reduzir erros humanos e fornecer resultados mais precisos, a IA garante um desempenho mais consistente do que o trabalho manual de vários recrutadores (Budhwar et al., 2022).

No que diz respeito à experiência dos candidatos nos seus processos de recrutamento e seleção, Wilfred (2018) destaca a promoção da relação candidato-empresa através da criação de canais de comunicação (e.g., chatbot, assistente virtual) que fornecem feedback e atualizações ao longo de todo o processo, contribuindo para um maior envolvimento e interesse de potenciais candidatos.

Um dos benefícios mais valorizados é a questão da imparcialidade nos processos de seleção. Uma vez que a IA opera com base em dados, poderá diminuir ou até eliminar a possibilidade de preconceito e discriminação, sejam eles conscientes ou inconscientes, garantindo uma avaliação mais justa e objetiva, centrada nas qualificações e competências dos candidatos (Karaboga & Vardarlier, 2020). Além disso, a IA tem um papel fundamental no suporte ao recrutamento externo. Segundo Bihari & Ghanghas (2023), programas e plataformas de recrutamento baseados em IA, auxiliam na busca e divulgação de oportunidades de emprego, bem como na triagem e avaliação de candidatos, otimizando a eficiência do processo seletivo.

Hunkenschroer & Kriebitz (2023) exploram a forma como a IA pode contribuir para uma melhor compreensão da força de trabalho e de fatores que possam comprometer o desempenho organizacional. Aliada à análise avançada de dados, possibilita o desenvolvimento de estratégias eficazes para mitigar esses problemas e aumentar a produtividade. Além disso, permite que os departamentos de Recursos Humanos consigam prever com maior exatidão o retorno sobre o investimento (ROI) de iniciativas futuras.

1.2.6. Desvantagens

Apesar das vantagens referidas serem promissoras, ainda persiste algum ceticismo quanto à utilização da IA em recrutamento e seleção. Charlwood & Guenole (2022) alertam para o facto de que as ferramentas de IA nem sempre são totalmente precisas e fiáveis, uma vez que podem existir dados incompletos ou algoritmos projetados de forma errada que podem comprometer a avaliação dos candidatos e desconsiderar critérios decisivos.

Um dos maiores argumentos em torno do futuro da IA prende-se com a comparação entre a máquina e o ser humano. Segundo Budhwar et al. (2022), a maior preocupação reside na dificuldade da IA em analisar dimensões subjetivas como a personalidade, interesses pessoais, carácter e ética de trabalho, uma vez que se fundamenta essencialmente em estatísticas e algoritmos. Além disso, só se torna benéfica quando operacionalizada de forma segura e ética. Desta forma, a intervenção e o julgamento do ser humano continuam a ser essenciais nas tomadas de decisão.

Gulliford & Dixon (2019) argumentam que, apesar da sua inteligência e eficiência, a IA não possui a capacidade de gerir relações interpessoais e compreender as complexidades humanas, sendo apenas uma ferramenta que visa desempenhar tarefas de forma mais otimizada. Seguindo o mesmo raciocínio, Karaboga & Vardarlier (2020) destacam a rigidez da IA que não se adapta em função de mudanças situacionais ou ambientais e não consegue fazer juízos de valor. Quando confrontada com situações imprevistas e não familiares, pode ser induzida em erro ou a tomar decisões incorretas, o que, em matéria de recrutamento e seleção, pode ter impactos negativos tanto para a organização como para os candidatos.

Contrariamente ao ser humano que se torna mais valioso à medida que ganha experiência, a IA tende a estagnar e a tornar-se mais passiva (Bihari & Ghanghas, 2023). Além disso, embora seja altamente eficiente em tarefas repetitivas, revela alguma limitação quando se trata de imaginação, criatividade e negociação, tornando-se menos útil, por exemplo, na persuasão de candidatos a aceitar uma proposta de emprego.

Todas estas limitações levantam questões mais amplas sobre o impacto da IA. Além das preocupações técnicas e éticas, existem receios de que a crescente dependência da IA possa alterar significativamente a dinâmica do mercado de trabalho e das relações laborais. Wilfred (2018) acredita que a IA pode conduzir a um futuro laboral distópico; degradar a qualidade do trabalho; resultar numa elevada rotatividade de trabalhadores; diminuir a satisfação dos mesmos e até substituir postos de trabalho, resultando em desemprego de grande escala.

1.2.7. Percepção dos recrutadores

Há quem defenda que o e-recrutamento não irá substituir os métodos tradicionais e que o objetivo é que os recrutadores o percecionem como algo que os ajudará a ser mais bem-sucedidos nas suas tarefas. O sucesso da IA enquanto ferramenta de auxílio aos processos de recrutamento depende, em grande parte, da aceitação dos recrutadores. Compreender as percepções dos mesmos pode ser vantajoso na interpretação da própria IA e nos respetivos fatores que motivam ou não a adoção da mesma (Ala-Luopa et al., 2024; Dijkkamp, 2019).

A intenção por parte dos recrutadores em utilizar ferramentas de IA prende-se com expectativas de eficácia e desempenho; qualidade e facilidade do uso da tecnologia; transparência da IA e percepção de controlo. A grande maioria reconhece o potencial da IA no recrutamento e valoriza a automatização, rapidez, precisão e eficácia que esta pode vir a trazer aos processos, melhorando a qualidade da seleção. Relativamente aos custos associados, alguns consideram que ao reduzir trabalhos manuais, poupar-se-á bastante capital, enquanto outros percecionam a IA como um investimento que deve ser bem pensado e que deverá trazer retorno para a organização. No campo dos enviesamentos, os recrutadores consideram que a IA ajuda a quebrar a subjetividade inerente ao ser humano e garante uma maior objetividade e imparcialidade relativamente aos candidatos. Desta forma, facilitará na atração dos melhores talentos, criando recursos humanos sólidos e recrutamentos justos. Alguns recrutadores têm a noção de que uma contratação deve ser baseada em dados e factos, e não em instintos e crenças pessoais. Assim sendo, não percecionam a IA como uma ameaça ao seu trabalho porque o contacto humano vai sempre ser necessário e insubstituível. Quanto muito, é uma ferramenta promotora de novas oportunidades e que os permite dedicarem-se a atividades de maior valor (Ala-Luopa et al., 2024; Black & van Esch, 2019; Chen, 2023; Lisa & Simo, 2021).

O positivismo continua acompanhado de alguma preocupação na forma como a IA vai ser instrumentalizada e posta em prática. Ainda existem recrutadores que não estão convencidos com a capacidade da IA em desempenhar determinadas tarefas. Maior parte das preocupações referidas em diversos estudos prendem-se com o possível impacto social negativo; desumanização nos processos de recrutamento e seleção; custos de recrutamento; proteção de dados e enviesamentos. Apesar de recetivos, alertam para a contínua otimização das ferramentas de IA. Como referido anteriormente, muitos não conceptualizam a IA como uma ameaça à substituição de postos de trabalho, mas ainda persistem alguns recrutadores com esta percepção. Aqueles que já aceitaram que eventualmente poderão implementar IA nas suas tarefas, alertam para uma possível resistência por parte das chefias, candidatos e colaboradores

internos de RH (Ala-Luopa et al., 2024; Black & van Esch, 2019; Chen, 2023; Lisa & Simo, 2021).

1.3. Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia

A compreensão da aceitação e do uso de tecnologias tem recorrido a diversos modelos teóricos desenvolvidos a partir da Psicologia. A Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia (Venkatesh et al., 2003) surgiu com o objetivo de criar um modelo unificado que explicasse de forma mais robusta a aceitação e o uso de sistemas tecnológicos em contextos organizacionais e sociais. Resultando da junção de alguns modelos anteriores de aceitação tecnológica, considera diversos fatores que influenciam positivamente o uso de uma tecnologia, principalmente em contextos organizacionais. Esta teoria é reconhecida por explicar 70% da variância da intenção de uso de uma tecnologia, e 50% do uso efetivo (Hewage, 2023; Venkatesh et al., 2012).

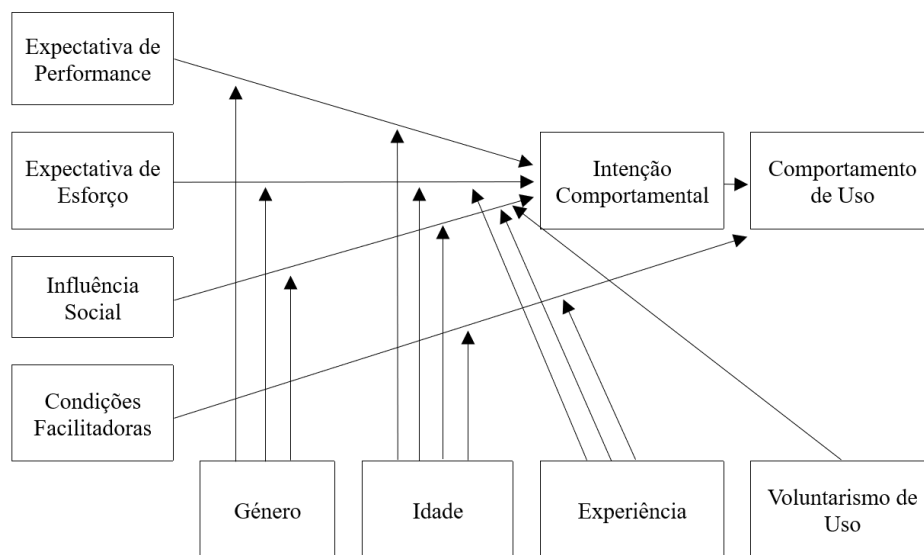


Figura 1.1. Modelo conceitual da Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia (Venkatesh et al., 2003)

O modelo definiu quatro determinantes centrais da intenção comportamental e do uso efetivo da tecnologia. A expectativa de performance prende-se com a crença de que utilizar uma determinada tecnologia será vantajoso na resolução de problemas; melhoria das capacidades dos utilizadores e respetivo desempenho profissional, tendo sido identificada como o maior preditor da intenção comportamental (Hewage, 2023; Islam et al., 2024).

A expectativa de esforço engloba a percepção/previsão do grau de facilidade da utilização da tecnologia, sendo medida através da compreensão; facilidade de aprendizagem; facilidade de uso e facilidade em adquirir proficiência. Apesar de se considerar que a expectativa de esforço influencia positivamente a intenção de uso, Venkatesh et al. (2003) sugeriram que esta apenas é significativa numa fase primordial da adoção da tecnologia. Ikumoro & Jawad (2019) e Venkatesh (2022) citados por Islam et al. (2024), argumentaram que esta medida pode prever a aplicação da IA em contextos organizacionais.

A influência social prende-se com o nível de importância que um indivíduo atribui às percepções das pessoas que o rodeiam (e.g., familiares, amigos, colegas de trabalho e chefias), prevendo significativamente a intenção comportamental (Venkatesh et al., 2003).

As condições facilitadoras referem-se à percepção do indivíduo relativamente ao apoio técnico e organizacional que lhe é providenciado para adotar uma determinada tecnologia (e.g., suporte técnico, formação, compatibilidade com outros sistemas), sendo também determinadas pelo controlo comportamental percebido (Venkatesh et al., 2003).

Além disso, o modelo também identifica algumas variáveis moderadoras (e.g., idade, género, experiência e voluntariedade de uso) que podem alterar as relações entre os construtos e a intenção de uso.

A intenção comportamental é o indicador mais forte do comportamento e refere-se à probabilidade subjetiva e à vontade dos utilizadores de adotar uma determinada tecnologia. No entanto, esta intenção nem sempre resulta num comportamento real, existindo outras variáveis que podem influenciar esta relação (Hewage, 2023; Islam et al., 2024). Uddin et al. (2021) e Iqbal et al. (2021) citados por Islam et al. (2024) estabeleceram firmemente a associação entre intenção comportamental e a adoção de IA entre recrutadores.

CAPÍTULO 2

Metodologia

2.1. Tipo de Investigação

Como referido anteriormente, o principal objetivo deste estudo é compreender as perceções de profissionais de recrutamento e seleção relativamente à utilização da Inteligência Artificial nas suas práticas, bem como explorar as suas expectativas quanto ao futuro da IA nesta área. Uma vez que se pretende interpretar atitudes, experiências e significados atribuídos pelos participantes a este fenómeno, tornou-se pertinente adotar uma abordagem de investigação qualitativa. Esta abordagem metodológica revela-se particularmente adequada a este tipo de estudo, uma vez que é considerada essencial para a compreensão de fenómenos sociais nos seus contextos naturais, valorizando a subjetividade dos sujeitos envolvidos (Guazi, 2021; Klenke, 2016).

A investigação qualitativa foca-se na compreensão do “como” e do “porquê” dos fenómenos, adotando uma lógica indutiva em que as teorias emergem a partir da análise sistemática dos dados recolhidos. É especialmente eficaz quando os dados são complexos, ambíguos, ou quando as experiências individuais são essenciais para dar resposta aos objetivos da investigação. Entre as principais vantagens desta abordagem, destacam-se a compreensão aprofundada das experiências dos participantes; a análise contextualizada dos fenómenos; a flexibilidade metodológica que permite ajustes ao longo da investigação, e a riqueza dos dados produzidos. Estas qualidades conferem-lhe elevada utilidade não só para explorar novas temáticas e aprofundar o conhecimento sobre um determinado tema, mas também para desenvolver modelos teóricos baseados na realidade empírica. Em suma, a investigação qualitativa constitui-se como valiosa para explorar, interpretar e compreender a complexidade do comportamento humano e das interações sociais (Creswell, 2014; Denzin & Lincoln, 2011; Hewage, 2023; Jain, 2021; Maxwell, 2013).

2.2. Amostra

A seleção dos participantes para este estudo recorreu a um método de amostragem não probabilística, uma vez que se pretendia que o público-alvo correspondesse a profissionais que desempenham funções na área de recrutamento e seleção e que integrem Inteligência Artificial nas suas funções, independentemente do grau de proficiência ou da frequência com que a

utilizam. Numa primeira fase, foi aplicada a amostragem por conveniência, tendo sido selecionados profissionais que estivessem acessíveis e que cumprissem os critérios de inclusão. Posteriormente, recorreu-se à amostragem por bola de neve, pedindo aos participantes entrevistados que indicassem outros profissionais com perfis semelhantes. Esta abordagem permitiu uma seleção intencional e direcionada dos participantes, garantindo a pertinência dos dados recolhidos face aos objetivos da investigação.

A amostra final foi composta por doze participantes, dos quais onze são de nacionalidade portuguesa e um de nacionalidade brasileira. Sete participantes são do sexo feminino e cinco do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 23 e os 48 anos ($M = 29.6$; $DP = 7.4$). Relativamente às habilitações literárias, oito participantes possuem o grau de licenciatura e quatro o grau de mestrado. Quanto ao setor profissional, a maioria atua em recrutamento na área de IT ($N = 6$), e os restantes distribuem-se por diferentes setores como hotelaria ($N = 2$), ciências exatas ($N = 1$), financeiro ($N = 1$), energético ($N = 1$) e consultoria ($N = 1$). Esta amostra caracteriza-se como maioritariamente jovem, academicamente qualificada e com uma representação significativa de profissionais especializados em recrutamento técnico.

2.3. Instrumento

O instrumento utilizado para a recolha de dados foi a entrevista semiestruturada. Considerou-se que, devido às suas vantagens metodológicas, este formato permitiria recolher informações relevantes e significativas, alinhadas com os objetivos do estudo.

As entrevistas são um método frequentemente utilizado para investigar o comportamento e a subjetividade humana, com o objetivo de identificar sentimentos, pensamentos, crenças, etc. É uma técnica útil para recolher dados a respeito do que as pessoas fazem, como fazem e os motivos pelos quais o fazem (Guazi, 2021; Peters & Halcomb, 2015). As entrevistas estruturadas têm como objetivo responder de forma direta à questão de investigação, concentrando-se apenas na informação necessária. As entrevistas não estruturadas, por sua vez, oferecem maior flexibilidade para uma exploração mais ampla dos dados, podendo revelar contributos valiosos que não foram considerados inicialmente (Hewage, 2023; Knott et al., 2022). As entrevistas semiestruturadas posicionam-se como uma abordagem intermédia, combinando as vantagens de ambos os formatos. Este tipo de entrevista é “*organizada em torno de um conjunto de questões abertas pré-determinadas, com outras questões emergindo a partir do diálogo entre entrevistador e entrevistado*” (DiCicco-Bloom & Crabtree, 2006, p. 315). Ou seja, o investigador dispõe de um conjunto de perguntas ou tópicos previamente definidos, mas

tem a liberdade de aprofundar as respostas conforme o participante as vai desenvolvendo. As questões complementares que vão emergindo ao longo das entrevistas, não só visam esclarecer como também recolher informações adicionais e mais detalhadas sobre um determinado tema. O guião de entrevista é normalmente organizado por alguns tópicos ou conceitos-chave previamente identificados pelo investigador através de uma revisão de literatura, por exemplo (Guazi, 2021; Hewage, 2023; Knott et al., 2022).

As entrevistas foram conduzidas com base num guião de entrevista composto por perguntas abertas (Anexo A), possibilitando adaptar a sequência e o aprofundamento das questões de acordo com o desenvolvimento da conversa, promovendo maior liberdade de expressão por parte das participantes. O respetivo guião foi desenvolvido com base no referencial teórico da Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia (Venkatesh et al., 2003), que serviu para a formulação de algumas dimensões de análise.

2.4. Procedimento

Os participantes foram inicialmente contactados através da plataforma LinkedIn. As entrevistas foram agendadas conforme a disponibilidade dos mesmos e realizadas por videoconferência (e.g., Google Meet), permitindo maior flexibilidade e conveniência para ambas as partes. Cada entrevista teve uma duração média de 20 minutos e os dados foram recolhidos em formato de áudio, com o consentimento prévio dos participantes. Posteriormente, todas as gravações foram integralmente transcritas para análise textual.

Numa fase inicial, foi feito um teste com três participantes com o objetivo de avaliar a coerência e a pertinência do guião de entrevista, bem como identificar eventuais lacunas. Este exercício preliminar permitiu proceder a pequenos ajustes no guião, assegurando uma maior adequação aos objetivos da investigação e uma maior eficácia na recolha dos dados.

Antes da realização de cada entrevista, foi enviado aos participantes um Termo de Consentimento Informado (Anexo B) que assegurava o anonimato, a confidencialidade da informação recolhida e o direito à desistência sem qualquer prejuízo.

2.5. Análise de Dados

Após a realização de todas as entrevistas, as mesmas foram transcritas para texto e devidamente analisadas, recorrendo ao método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo qualitativa segue um processo de raciocínio indutivo no qual o investigador, através de um trabalho de interpretação, procura identificar padrões e significados a partir dos dados recolhidos.

Diferentemente da análise quantitativa que privilegia a fiabilidade, a validade e a generalização dos resultados, a análise de conteúdo qualitativa centra-se na credibilidade, coerência e transferibilidade das interpretações. Assim sendo, este tipo de análise exige um equilíbrio entre a transparência metodológica e a liberdade interpretativa, permitindo que os leitores compreendam de que forma as conclusões foram alcançadas (Auerbach & Silverstein, 2003; Bell & Bryman, 2007; Jain, 2021; Stemler, 2001; Zhang & Wildemuth, 2009).

CAPÍTULO 3

Apresentação de Resultados

Os resultados obtidos a partir da análise das entrevistas foram agrupados em classes e categorias de análise, sendo que algumas destas foram definidas com base na Teoria Unificada da Aceitação e Uso da Tecnologia (Venkatesh et al., 2003), garantindo consistência entre a recolha de dados e a interpretação dos mesmos. As restantes classes e categorias emergiram de forma indutiva durante o processo de análise, refletindo os contributos dos participantes. Desta forma, assegura-se que as dimensões exploradas estão devidamente ancoradas em construtos reconhecidos na literatura, complementando-os com aspetos relevantes para os objetivos da investigação. O Quadro 3.1. apresenta a organização das classes e categorias utilizadas na análise e, no Anexo C, as mesmas são ilustradas com exemplos de citações dos participantes.

Quadro 3.1. Classes e categorias de análise

Classes	Categorias
Motivação	Influência social
	Expectativa de eficácia
	Curiosidade pessoal
	Vantagem competitiva
Condições facilitadoras	Suporte organizacional
	Facilidade de adaptação
Perceções	Vantagens
	Desvantagens
	Homem versus IA
	Nível de confiança
Perspetivas futuras	

CAPÍTULO 4

Discussão de Resultados

Este capítulo visa fazer a análise do conteúdo resultante das entrevistas efetuadas, tendo como principal objetivo compreender como os recrutadores percebem o uso de IA nas suas tarefas, e quais as suas expectativas quanto ao futuro desta ferramenta no seu contexto de trabalho. Antes de explorar estas dimensões mais subjetivas, é importante analisar os fatores que impulsionaram a adoção inicial de IA, bem como entender como ocorreu o processo de adaptação a esta tecnologia. Compreender o porquê destes profissionais quererem integrar IA nas suas rotinas, pode ajudar a interpretar de forma mais aprofundada as suas atitudes relativamente à mesma, bem como o grau de abertura ou resistência à sua contínua utilização.

4.1. Contextualização Organizacional

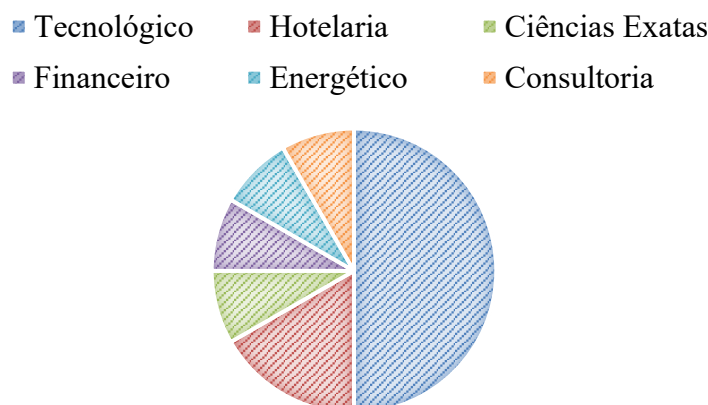


Figura 4.1. Setor profissional dos participantes

Como referido anteriormente, os participantes dividem-se em diferentes setores profissionais. Esta diversidade permite uma análise representativa de diferentes contextos de recrutamento, evidenciando, ainda assim, um claro destaque para o setor tecnológico, representando metade da amostra.

Budhwar et al. (2022) argumentam que recrutadores que desempenham funções no setor tecnológico tendem a ser mais recetivos à adoção de novas tecnologias devido à maior familiaridade com a inovação e com um ambiente de trabalho mais adaptado ao uso de ferramentas digitais.

Todos os entrevistados demonstraram abertura à IA, principalmente no que diz respeito à automatização de tarefas administrativas e repetitivas. No entanto, esta predisposição mostrou-se resultante do seu interesse pessoal e necessidade de inovação, de modo a alcançar maior eficiência nas suas tarefas, e não diretamente influenciada pelo seu setor profissional. Ainda que a atitude positiva tenha sido transversal a todos os setores representados, a presença significativa de profissionais do setor tecnológico reforça a possibilidade de que o contexto profissional possa, de facto, influenciar essa abertura, ainda que não de forma exclusiva ou determinante. Dois entrevistados, por exemplo, associaram o facto de trabalhar numa empresa tecnológica à liberdade que lhes foi concedida para explorar a IA, destacando a abertura da liderança à inovação.

“os fundadores são developers, portanto sinto que eles estão super abertos a tudo o que tenha a ver com automações” – E10

“diria que aqui é muito mais forte por ser uma empresa voltada mais para tech” – E5

4.2. Adoção de Inteligência Artificial

4.2.1. Motivação

Quando questionados sobre o que os motivou a implementar IA no seu trabalho, os entrevistados apresentaram uma diversidade de respostas. A expectativa de eficácia destacou-se como a mais consensual entre os participantes. Conforme definida no modelo UTAUT (Venkatesh et al., 2003), refere-se à percepção de que o uso de uma determinada tecnologia irá melhorar o desempenho profissional, sendo um dos principais preditores para a adoção de tecnologias. Em contexto de recrutamento e seleção, esta variável tem-se mostrado particularmente relevante, uma vez que a automatização de tarefas é frequentemente associada à economia de tempo, redução de erros e maior eficiência (Dwivedi et al., 2021). As respostas dos entrevistados confirmaram a importância deste fator na decisão de adotar ferramentas de IA, pois referiram de forma consistente que lhes permitiu simplificar tarefas, poupar tempo e agilizar processos.

“Foi simplificar-me a vida nesse sentido, não fazer puxar tanto pela criatividade” – E2

“quando nós percebemos que a IA vem um bocadinho para a área de RH e de que forma nós podemos aplicar, atuar e ter as mais valias” – E3

“não tinha tempo para poder fazer um screening de tudo (...) acabei tendo que utilizar algumas ferramentas para auxiliar esse momento” – E5

“torna a minha vida muito mais simples”; “usamos porque dá jeito, é prático e é bastante eficiente”; “o objetivo é cumprir melhor do que aquilo que eu faria” – E7

“aquilo que me motivou a realmente usá-las é mesmo o tempo e a qualidade com que estas ferramentas desenvolvem mensagens” – E8

“estávamos todos a perder muito tempo numa coisa que poderia demorar essencialmente 10 minutos” – E10

“Pura e simplesmente tornar tarefas que possam ser mais redundantes, mais rotineiras em coisas mais simples (...) onde possa também ganhar esse tempo para fazer outras coisas mais importantes” – E11

Estas evidências sustentam o que já havia sido sugerido pela literatura. Quando os profissionais reconhecem que a tecnologia pode facilitar significativamente o seu trabalho, a predisposição para a sua adoção tende a aumentar. Assim, confirma-se que a expectativa de eficácia funciona como um fator determinante na intenção de uso da IA.

Paralelamente, também se constatarem motivações mais individuais ligadas à curiosidade pessoal. A literatura sugere que a motivação para adotar IA resulta da combinação entre a necessidade de otimizar tarefas e a curiosidade para explorar o potencial da ferramenta. Ou seja, as organizações adotam IA em busca de maior eficiência, mas muitas das vezes essa adoção surge de forma autónoma e individual (Vrontis et al., 2022). Segundo a Teoria da Autodeterminação (Deci & Ryan, 1985), a curiosidade é um fator essencial para a aprendizagem autodidata e para a adoção voluntária de novas práticas. Este impulso intrínseco também se reflete na forma como as tecnologias emergentes são adotadas nas organizações. Independentemente da cultura organizacional, alguns entrevistados referiram que começaram a utilizar IA por iniciativa própria, motivados pela curiosidade de explorar um tema emergente, antes mesmo de reconhecerem a sua utilidade prática.

“É um bocadinho o sentido da descoberta”; “Foi mais pessoal (...) é algo mais autodidata e que vamos descobrindo” – E3

“tive uma motivação plenamente egoísta, eu fiz porque gostei, gosto muito de inovação tecnológica” – E4

“já tinha usado o ChatGPT mas só para ver o que era” – E7

“Inicialmente foi curiosidade, só para experimentar” – E12

Este padrão de respostas aponta para uma adoção autónoma e autodeterminada, evidenciando que a adoção de IA não depende exclusivamente de fatores organizacionais. Neste contexto, a curiosidade pode ser interpretada como uma forma de motivação intrínseca em contraste às normas sociais ou exigências institucionais. No entanto, por si só, pode não ser suficiente para garantir a continuidade ou profundidade de uso. Sem apoio institucional e formação contínua, o uso baseado na exploração individual pode estagnar ou resultar em práticas tecnicamente limitadas ou pouco seguras (Venkatesh & Bala, 2008).

Jarrahi (2018) afirma que, muitas das vezes, a introdução de novas tecnologias surge como resultado de explorações autónomas e informais por parte de *early adopters*. Posteriormente, estes indivíduos tendem a partilhar as suas experiências com os restantes membros da organização, acabando por disseminar o uso dessas tecnologias a nível interno. Nesse sentido, a influência social também foi identificada nas respostas dos entrevistados como promotora da adoção da IA, embora com um peso menos determinante. Conforme discutido na literatura, a influência social está associada à importância atribuída às perceções de pessoas significativas no contexto profissional e pessoal. Alguns estudos têm demonstrado que esta desempenha um papel importante na intenção de uso da IA em recrutamento e seleção (Alam et al., 2020; Islam et al., 2022; Uddin et al., 2021 citados por Islam et al., 2024). Apesar de, na maioria dos casos, não existirem políticas formais de implementação de IA por parte das entidades empregadoras, os entrevistados mencionaram práticas existentes, partilhas entre colegas e atitudes positivas por parte de superiores hierárquicos que parecem ter facilitado e incentivado a adoção da IA nas suas funções.

“repercutimos aquilo que estava a ser feito em recrutamento para esta área de staffing e já tinha sido implementada pela nossa equipa de tecnologia” – E1

“a responsável de RH aqui na [REDACTED] que faz isso de forma muito mais facilitada e que já me explicou que quanto mais usas, mais fácil é perceberes” – E2

“vamos falando com colegas “olha utilizei isto, vê se gostas”” – E3

“a empresa inteira é muito voltada a isso, eu diria que isso é muito influenciado pelo nosso CEO (...) ele acaba influenciando bastante o resto do pessoal” – E5

“Já era uma prática comum” – E7

Embora tenham mencionado a influência de colegas e superiores, deixaram claro que a utilização de IA nas suas tarefas resultou, sobretudo, de uma motivação intrínseca impulsionada pelo interesse pessoal e pela percepção de utilidade da tecnologia. Ou seja, a influência social de facto exerce um papel facilitador, estimulando a curiosidade e encorajando a experiência, mas por si só não é suficiente para garantir a adoção de IA. O uso efetivo emergiu apenas quando estes perceberam valor sobre a ferramenta ou desenvolveram interesse próprio. Esta conclusão é congruente com Islam et al. (2024) que argumentam que a influência social pode promover a aceitação e facilitar a adoção de novas tecnologias, mas é a motivação individual que se constitui como principal determinante da intenção comportamental de uso.

Por fim, alguns entrevistados referiram a vantagem competitiva como razão para adotarem IA. Trata-se de uma motivação extrínseca fortemente associada a uma lógica de desenvolvimento de competências e diferenciação no mercado de trabalho, especialmente num cenário de transformação digital acelerada, onde a adoção de tecnologias emergentes é percebida como essencial para manter a relevância profissional (Bughin et al., 2018). Existe um reconhecimento de que o domínio desta ferramenta pode representar um diferencial competitivo face a outros profissionais e organizações que ainda não incorporaram IA nas suas práticas, demonstrando que os entrevistados entendem que a IA, além de um recurso funcional, também se assume como um ativo estratégico.

“eu acho que a motivação é sobreviver (...) quem estiver a usar IA vai ter uma vantagem competitiva sobre quem não estiver (...) Foi adaptabilidade, foi ver que ou faço isto ou começo a ficar um bocadinho para trás” – E4

“No fundo acabei por me adaptar à realidade dos dias de hoje” – E8

“expõe muito mais em detalhe a função para a qual eu estava a contratar pessoas, que me ajudou também a ter mais conhecimento técnico” – E9

Esta perspetiva está em consonância com a literatura que analisa o impacto da IA na transformação das práticas de gestão de talento. Bissola & Imperatori (2019) argumentam que o uso de IA permite acelerar processos e melhorar a experiência dos candidatos, contribuindo diretamente para um melhor desempenho organizacional. A nível individual, profissionais que demonstram proatividade na adoção de novas tecnologias tendem a ser mais relevantes e influentes dentro das suas organizações, além de se destacarem a nível curricular (Jarrahi, 2018; van Esch et al., 2019).

4.2.2. Condições facilitadoras

Alguns autores salientam o papel das condições facilitadoras na intenção comportamental dos recrutadores em adotar IA nas suas funções. Esta perceção de apoio institucional é essencial para fomentar uma adoção mais confiante e competente. Caso contrário, pode resultar numa utilização superficial, dificultar a exploração das potencialidades da tecnologia e aumentar o risco de uso ineficiente ou tecnicamente questionável. O investimento em formação e integração sistemática das ferramentas deve, portanto, ser uma prioridade para as organizações que pretendem tirar partido da IA nos seus processos de recrutamento e seleção (Alam et al., 2020; Islam et al., 2022; Uddin et al., 2021 citados por Islam et al., 2024).

No que diz respeito à formação profissional orientada para a IA, apenas três entrevistados relataram ter recebido formação específica para a implementação da mesma.

“durante o onboarding temos sempre formação a nível de aprender a trabalhar com os algoritmos” – E1

“quando se trata de formação, de passar o conhecimento, a nossa time de produto ajuda bastante a gente nesse sentido. Em termos de usar a IA dentro do recrutamento me ajudou bastante nesse sentido também, explicou quais ferramentas já estavam associadas ao ATS em termos de leitura de CV, exportação do perfil do usuário direto para o nosso sistema de RH, então ela deu bastantes dicas de como usar” – E5

“tivemos uma formação da plataforma, de como utilizar (...) eles explicaram exatamente todas as suas funcionalidades e depois tivemos sempre o apoio da nossa recruitment manager no que toca à utilização, problemas que tivéssemos com a plataforma” – E12

Um quarto testemunho indicou que, apesar de ainda não ter tido recebido formação por parte da sua empresa, já foi considerada essa possibilidade:

“éramos para ter uma formação mais dentro da área da IA, que ferramentas é que podíamos utilizar, mas não está nada ainda implementado” – E3

Estes casos refletem uma cultura organizacional que reconhece a importância de capacitar os seus colaboradores face à implementação de ferramentas digitais. A literatura destaca que, para que esta implementação seja efetiva e sustentável, é fundamental que os profissionais não só saibam como operá-las, mas que também compreendam as suas implicações. Uma empresa que tencione ser bem-sucedida na incorporação de IA nas suas práticas, não só deve investir na tecnologia propriamente dita, como também nas competências das suas equipas para que sejam capazes de interagir de forma crítica com as ferramentas que lhes são propostas (Bogen & Rieke, 2018; Jarrahi, 2018; Meijerink et al., 2021; van Esch & Black, 2020).

A ausência generalizada de formação pode, de certa forma, explicar o porquê da utilização de IA de alguns dos participantes ser pouco complexa. De acordo com Bondarouk & Brewster (2016), o baixo investimento das organizações em formação adequada, planeamento estratégico e envolvimento da liderança, pode comprometer o potencial de inovação. Sem estes elementos, o uso efetivo das tecnologias acaba por se reduzir a práticas superficiais, informais e com um impacto pouco transformador nas organizações.

Os restantes entrevistados, embora não tenham mencionado uma formação formal, referiram outros mecanismos de apoio organizacional que parecem ter promovido a utilização de IA. Mencionaram, por exemplo, uma cultura de incentivo em que a utilização de IA é encorajada, ainda que não exista um plano estruturado para tal. Além disso, também foram apresentados casos em que as próprias empresas disponibilizaram ferramentas digitais aos seus colaboradores. Estes apoios refletem um compromisso com a inovação, criando um ambiente propício à experiência e aprendizagem autónomas.

“A organização criou uma conta de ChatGPT4 e portanto tinha outras valências (...) tive esse apoio” – E4

“Há colegas que já estavam na equipa podem partilhar alguns prompts que metem no ChatGPT, explicar mais ou menos de que forma é que costumam usar (...) há bastante liberdade na forma como nós trabalhamos e por isso cada pessoa também vai usando a ferramenta como quer” – E7

“dar a indicação de que nós temos isto, como utilizar, e ter em conta que é sempre melhor utilizar este sistema que é desenvolvido pela própria empresa do que utilizar outros (...) por outro lado, acho que uma empresa que se adapta a esta realidade também está a passar uma mensagem positiva para a própria cultura organizacional, porque acho que nesse aspeto está no fundo a dizer a todos os colaboradores “nós estamos a acompanhar os tempos, nós queremos que vocês também tenham o trabalho facilitado no vosso dia a dia, portanto está aqui uma ferramenta que vocês podem utilizar”” – E8

““se não souberes como fazer x, perguntas ao ChatGPT e ele responde”, foi só nesse sentido que me disseram, nunca me deram formação nem nada” – E9

“quando foi a implementação do nosso ATS, esse foi, lá está, um dos grandes apoios que tivemos. No dia a dia, é mais por vontade de cada um, ou seja, não é que haja assim um apoio, mas é mais por vontade própria de cada um” – E11

O testemunho de E10 é um exemplo notável de ambiente digitalmente maduro que reconhece a IA como elemento estratégico e investe ativamente na sua implementação:

“Desde budget para experimentar todas as tools de IA que existiam, desde liberdade (...) eu podia alocar mais de metade do meu horário de trabalho só a esta nova automação (...) assim que eu dei a ideia foi super bem recebida (...) Portanto, sim, o apoio foi a 100%”; “nós temos duas ferramentas de IA que utilizamos (...) simplesmente tive a oportunidade de explorar ainda mais tools que fossem ao encontro daquilo que eu precisava” – E10

Apenas uma entrevistada referiu que, apesar de lhe ser permitida a liberdade para utilizar ferramentas de IA, deparou-se com um certo ceticismo por parte dos colegas, criando uma certa ambivalência sobre a posição da sua organização face a esta realidade. Contudo, essa resistência não se constituiu como um impedimento, visto que prosseguiu, ainda assim, com a utilização de IA. Este exemplo evidencia, mais uma vez, a importância da motivação individual quando não existem condições favoráveis, sobrepondo-se à influência da cultura organizacional (Davenport & Ronanki, 2018; van Esch & Black, 2020).

“eram pessoas mais velhas, mais céticas nestas questões, mais difícil na adaptação, não tanto viradas à tecnologia, diria eu. E eles tinham uma postura do género “não, isso não vale de muito, nós é que sabemos melhor que a tecnologia” (...) A organização deu-nos a opção de usar, não é que os meus colegas achassem que era a melhor ideia ou que devíamos usar, mas a opção estava lá e não houve grande treino em como o fazer” – E6

A adoção de uma determinada tecnologia também é frequentemente influenciada pela expectativa de esforço necessário para a sua utilização, isto é, pela previsão do grau de facilidade que engloba dimensões como compreensão, facilidade de aprendizagem, facilidade de uso e facilidade em adquirir proficiência. Ou seja, quanto mais simples for a utilização percebida, maior é a probabilidade de aceitação da tecnologia (Davis, 1989; Islam et al., 2024). Adicionalmente, Venkatesh et al. (2003) reforçam que fatores como a autoeficácia tecnológica e a experiência prévia com tecnologias também impactam significativamente a adaptação e o uso contínuo. Assim sendo, também se considerou o processo de adaptação dos profissionais ao uso de IA, uma vez que uma adaptação bem-sucedida tende a mitigar resistências iniciais e a gerar atitudes mais positivas e de maior abertura à inovação (Raisch & Krakowski, 2021).

Alguns entrevistados relataram um processo de adaptação bastante simples, em grande parte devido à familiaridade que têm com a inovação tecnológica. Esta facilidade não só reflete uma componente individual, como também parece desempenhar um papel importante na aceitação e implementação da IA como ferramenta estratégica.

“extremamente fácil de perceber como é que funciona. Diria que tudo o que são ferramentas de IA, principalmente para nós que já crescemos com a tecnologia, é tudo extremamente fácil de aprender” – E1

“Eu já usava isso na empresa anterior” – E5

“não era muito difícil, principalmente para uma pessoa mais jovem, mais habilitada em tecnologia, portanto para mim considerei fácil a adaptação” – E6

“Foi super fácil (...) fui literalmente a primeira pessoa a dizer que precisava” – E10

Por outro lado, houve quem percecionasse este processo como sendo mais gradual:

“Eu ainda não me sinto uma à vontade” – E2

“ainda tenho que aprofundar mais os conhecimentos dentro daquilo que são as ferramentas, de que forma é que podemos utilizar” – E3

“Não diria que foi extremamente fácil. Posso dizer que fiquei fascinado quando descobri o que era”; “Depois ao longo do tempo é muito engraçado porque parece que se aprende a falar com a máquina (...) é um desenvolvimento interessante” – E4

“eu acho que nós nunca nos chegamos a adaptar a 100%, nós estamos sempre em processo de adaptação porque eu acho que a cada mês ou a cada tempo vão sempre surgindo novas coisas” – E11

“Ao início eu era reticente, não queria (...) depois percebi que realmente é uma ferramenta que nos pode dar um grande apoio” – E12

4.3. Percepções

4.3.1. Vantagens

A literatura reconhece que a IA tem vindo a desempenhar um papel importante na melhoria do desempenho organizacional, uma vez que promove maior consistência e fiabilidade na execução de tarefas; acelera processos e reduz a carga operacional dos profissionais de Recursos Humanos. Diversos autores defendem que estas vantagens promovem uma maior concentração dos profissionais em atividades mais estratégicas e de tomada de decisão,

promovendo uma gestão de pessoas mais eficaz (Budhwar et al., 2022; Gulliford & Dixon, 2019; Hunkenschroer & Kriebitz, 2023).

De forma unânime, os entrevistados evidenciaram um conjunto de vantagens associadas à utilização de IA que vão ao encontro das tendências identificadas na literatura. Como identificado anteriormente, a expectativa de eficácia e de qualidade das tarefas realizadas surge de forma recorrente entre os entrevistados. Estes reconhecem que a utilização de IA, além de simplificar processos, eleva o padrão dos resultados obtidos, tornando os *outputs* mais rigorosos, estruturados e coerentes. Existe um consenso claro na valorização desta ferramenta pela sua capacidade de automatizar tarefas e aumentar a eficiência operacional, tendo sido fatores determinantes na intenção de adotar IA nos seus contextos profissionais.

“há ali determinados aspetos que como já estão validados, nós escusamos de precisar de validar ou de ir verificar inicialmente essa informação” – E1

“Eu diria que a agilidade, em termos de você ter informação tipo “o candidato é válido para prosseguir para as próximas fases”; “a questão de você saber que aquilo vai funcionar de forma mais rápida, não mais rápida, mas de forma agendada, digamos assim. Você dá um comando para ela fazer e você sabe que ela vai fazer em tal altura do dia” – E5

“com IA conseguimos de certa maneira corrigir certos erros que nos iam escapulir ou coisas pequeninas que eles ajudam-nos a perceber melhor, mais atentamente” – E6

“pragmatismo; assertividade; eficiência de tempo, claramente, o que depois torna também os processos mais eficazes (...) Eu diria que estas ferramentas de IA são uma espécie de um bom assistente pessoal nestes tópicos” – E8

“a própria simplificação de tarefas, coisas mais rotineiras que possam ser feitas através disso (...) Sobretudo, é quase como ter um assistente virtual que nos simplifica aquilo que são as nossas tarefas” – E11

“também é verdade, facilita-nos um bocado o trabalho” – E12

Entre as diversas vantagens identificadas, sem dúvida que a mais consensual e recorrente foi a poupança de tempo. Os participantes destacaram que a IA contribui para uma maior agilidade nos processos e para a redução do tempo despendido em tarefas que, se fossem executadas manualmente, seriam mais demoradas.

“Aqui neste sentido, a vantagem é uma grande economia de tempo, eu diria” – E2

“O time consuming é menor”; “pode ajudar de certa forma a que os processos sejam mais ágeis, mais rápidos e que nós tenhamos aqui um bocadinho de mais disponibilidade para fazer outras tarefas” – E3

“naquilo que eu tenho usado, acelera o meu trabalho. Algo que antes eu demorava uma tarde a fazer se calhar agora demoro 2 horas ou 3”; “Eu diria que a maior vantagem é a poupança de tempo” – E4

“Como já disse antes, eu acho que é a poupança de tempo, poupa-nos muitas horas de trabalho” – E6

“a velocidade é uma logo muito óbvia (...) eu por dia se calhar faço umas 5 submissões de perfis para vagas diferentes. Se eu tivesse a escrever cada texto à mão, não fazia mais nada, portanto muito dificilmente conseguia fazer isso e as entrevistas, e sourcing para outras vagas, portanto logo aí poupa-nos imenso tempo” – E7

“poupar tempo (...) às vezes em 15 minutos tenho uma coisa feita e positiva” – E8

“faz com que tudo seja mais rápido, mais eficaz e poupa imenso tempo principalmente. (...) nós fazemos recrutamento externo, então não somos só nós que estamos à procura daquelas pessoas, são outras empresas também e temos que encontrar a pessoa o mais rápido possível, contactar o mais rápido possível e nesse sentido acredito que a IA ajuda”; “acho a IA importante nesta questão de otimizar processos e nos poupar tempo porque tempo é uma coisa essencial na vida de toda a gente” – E9

“temos algumas tarefas que consomem muito tempo e o objetivo de utilizar esta tool de IA é mesmo reduzir o tempo, em vez de perdemos se calhar 30/40 minutos, estamos a demorar 10 minutos” – E10

“ajudar também a ganhar mais tempo para nós e não estarmos também tão sobrecarregados” – E11

Outro aspeto fortemente mencionado pelos participantes prende-se com o apoio na produção escrita, nomeadamente na elaboração de emails, anúncios de emprego, e tradução de conteúdos. Neste aspeto, a IA não só acelera a redação de textos, como também melhora a sua qualidade linguística e estrutural ao sugerir alternativas mais claras, assertivas e criativas.

“Ajuda-me a criar SOP's (...) eu escrevo o que pretendo e ele ajuda-me a estruturar as ideias e a fazer a definição dos conceitos; e ajuda-me também na criação de anúncios ou eventualmente dar outra imagem aos anúncios que já tenho concebidos e dar uma imagem mais leve, mais divertida” – E2

“é ótimo para conseguirmos fazer uma tradução mais rápida, mais célere”; “quando tens que criar um anúncio ou uma mensagem para um candidato (...) ajuda-nos a utilizar outras palavras, outra dinâmica”; “podes utilizar a parte do design do anúncio em si também, ficar mais apelativo, acho que é muito nessa parte, a parte mais linguística de escrita de textos, reports, mensagens” – E3

“muito mais rapidamente consegue fazer um texto mais coeso e lógico”; “fica muito melhor escrito (...) é imediato, fica ali um texto direitinho”; “é muito mais informação do que aquela que eu tenho e não é simplesmente blocos de informação desorganizados, ou que não há uma coerência entre parágrafos. É de facto um texto que faz sentido, está bem escrito” – E7

“todas estas ferramentas são muito pragmáticas e são muito assertivas (...) porque tem em conta o contexto, tem em conta uma prática positiva de chegar a uma solução na conversa, e às vezes em emails mais complexos acaba por ser uma boa ajuda”; “acho que têm de facto mensagens muito direcionadas, muito bem conseguidas (...) tem em conta o processo, tem em conta a estrutura daquilo que é uma boa mensagem, ou seja,

por isso vai começar pelos cumprimentos, vai começar por dar contexto, depois tem em conta o que é a própria mensagem e de que forma é que isso vai impactar as outras pessoas”; “o Outlook também cada vez mais tem IA implementada nos próprios emails e automaticamente lê aquilo que é os tópicos dos teus emails e dá-te logo sugestões (...) às vezes só com cliques, não ter que estar a pensar, é ótimo” – E8

“francês não sei escrever bem ainda, porque é uma língua mais complicada, então eu uso a IA nesse sentido e basicamente acho que ajuda bastante (...) ajuda-me mais ou menos a polir, digamos, alguns aspetos, por exemplo nalguma coisa que eu queira enviar; dá-me algumas ideias também para posts do LinkedIn” – E9

“Assim que apareceu o ChatGPT, foi o meu melhor amigo, seja para escrever emails; seja para organizar algum texto; seja para pôr qualquer coisa por bullet points”; “Melhoram muito os textos. Sinto que nós temos uma boa capacidade de escrita, mas é óbvio que nunca vamos conseguir chegar ao nível de uma máquina, e ele faz aquilo super bem. Se for preciso escrever um email ou qualquer coisa, eu fico com um email incrível em menos de 30 segundos. Digo-lhe só o que é que preciso, ele faz, e se calhar não ia ter a criatividade para chegar àquele tipo de emails. (...) não se trata só de rapidez, também se trata de criatividade, de insight, de uma organização e até de uma construção frásica que nós nunca vamos ter a capacidade de fazer” – E10

Karaboga & Vardarlier (2020) reforçam o valor da IA enquanto ferramenta de suporte ao conhecimento, devido à sua capacidade de agregar, filtrar e interpretar grandes volumes de informação. Nesse sentido, a facilidade de acesso à informação e, consequentemente, a aprendizagem e desenvolvimento de competências, também foi uma vantagem destacada pelos entrevistados.

“o grau de influência da IA era tão simples como: brainstorming de ideias, o que era excelente. (...) chegávamos ao ChatGPT e dizíamos “olha precisamos de melhorar isto, precisamos de melhorar aquilo, o que é que tu achas que deveria ser feito?” (...) então depois fazíamos ali uma troca de ideias com IA”; “Eu acho que neste momento só não vai preparado para uma reunião quem não quiser mesmo saber (...) antigamente demorava tempo, era uma coisa complicada, agora são 2 minutos, pedes ao ChatGPT para fazer uma coisa simples e ele faz, e portanto lê aquele brief e tá

feito”; “o ChatGPT é bastante flexível, faz ele a pesquisa, organiza a informação”; “acho que é bom integrar a IA porque nos faz avançar, eu tenho aprendido muito com coisas de IA, eu sinto que eu próprio dei um avanço na minha expertise desde que contacto com o ChatGPT e que sou melhor profissional. Mesmo que o ChatGPT agora saísse de cena e eu nunca mais pudesse utilizar, senti que já tinha ficado melhor profissional do que sem ele” – E4

“é útil mesmo para aprender (...) dá para perguntar ao ChatGPT, é mais rápido adquirir informação e tudo mais de uma forma interativa (...) Depois dá também para perguntar “explica-me isto como se eu tivesse 10 anos”, portanto uma simplificação máxima”; “é uma boa ferramenta para nós aprendermos, sobretudo porque é uma área muito específica (...) por isso para o género de trabalho que é, é super eficiente” – E7

“com IA já aprendi a conversar melhor quando fui para meetings” – E8

“No ChatGPT tu escreves uma coisa que não bate a bota com a perdigota e aquilo de repente dá-te mesmo o que tu querias saber, então para mim super acessível (...) mesmo para dúvidas, por exemplo, quando eu cheguei ao meu estágio eu não sabia tanto acerca dos postos, do tipo de trabalho para o qual recrutava e então como eu tinha muita informação o ChatGPT nesse sentido ajudou muito: “o que é que é x, podes-me explicar melhor?”, ele expõe muito mais em detalhe a função para a qual eu estava a contratar as pessoas, que me ajudou também a ter mais conhecimento técnico” – E9

“a possibilidade também de ser mais fácil poder chegar a algum tipo de informação que nós precisamos (...) pelo menos já ter ali uma base com que nós possamos às vezes tirar algumas dúvidas” – E11

De um modo geral, os entrevistados percecionam a IA sobretudo como uma ferramenta de apoio na execução de tarefas redundantes e de menor complexidade. No entanto, alguns demonstraram um nível de utilização mais avançado, evidenciando um conjunto de benefícios no domínio específico do recrutamento e seleção. É nesta fase crítica da gestão de talento que as ferramentas de IA podem vir a ter um impacto mais transformador e estratégico. Numa fase inicial de *sourcing*, foi mencionado o contributo da IA para a

identificação e mapeamento de talento através da definição e aplicação de palavras-chave. Esta funcionalidade não só permite alargar o raio de busca, como aceder a perfis de forma mais criteriosa e ajustada às necessidades de contratação.

“para pesquisar candidatos, basicamente metes keywords e depois metes palavras para ele entender se é “e” ou “para” ou “ou” ou “menos” ou “mais” e eu não tenho que as escrever. Eu chego ao ChatGPT e pergunto-lhe “olha estou à procura deste perfil com isto, isto e isto, cria 15 boolean strings para procurar candidatos” e depois meto uma, vejo os candidatos, meto outra. Isto para mim acelera muito mais o processo” – E4

Hunkenschroer & Kriebitz (2023) destacam o potencial da IA em reduzir a subjetividade nos processos de recrutamento, promovendo maior transparência e justiça na seleção. Relativamente à triagem curricular, os participantes referiram o uso de algoritmos capazes de realizar uma análise inicial dos CV's com base em critérios técnicos e objetivos. Através da aplicação de filtros automáticos, estes algoritmos comparam os perfis dos candidatos com os requisitos previamente definidos para a posição e excluem automaticamente aqueles que não os cumprem. Este processo, além de agilizar o trabalho dos recrutadores, contribui para uma tomada de decisão mais objetiva.

“temos um algoritmo que é criado para dar scoring à candidatura com base naquilo que são os requerimentos que nós definimos inicialmente para a posição”; “o algoritmo faz logo um screening à candidatura (...) e conseguimos perceber se há determinados aspetos que podemos logo cortar e não avançar com a candidatura” – E1

“É por isso que eu uso IA, não digo que não uso, para fazer um shortlist inicial, em termos de se os candidatos têm experiência com alguma ferramenta em específico; algum software; se eles têm experiência na indústria, portanto para fazer mais essa leitura inicial”; “todos aqueles requisitos que são fortes para que eles sejam passados para a próxima fase, para uma entrevista inicial, se eles não tiverem, o próprio ATS rejeita automaticamente”; “a gente recebe por semana cerca de 800 currículos diferentes, então para poder fazer o screening de todos esses CV's a IA ajuda bastante

a eliminar aqueles que não são válidos em termos de hard skills, porque se eu fosse fazer o screening de 800 CV's demoraria um pouco” – E5

Numa fase mais avançada da avaliação de candidatos, alguns entrevistados referiram a maior objetividade dos instrumentos de avaliação, bem como o uso de soluções automatizadas que otimizam a recolha de informação complementar sobre os candidatos. Uma entrevistada destacou o papel da IA como ferramenta de apoio à decisão ao sugerir *insights* que poderiam não ser considerados inicialmente numa análise humana.

“não estava muito satisfeito com os formulários que nós estávamos a usar para a avaliação de candidatos porque achava que era um bocadinho subjetivo demais e eu gostava de objetividade (...) fomos então ao ChatGPT e perguntámos “queremos fazer isto, temos agora isto” e metemos lá, depois ele dá-nos feedback e trabalhamos em conjunto” – E4

“a gente usa uma ferramenta chamada Cruit que ele contacta referências automaticamente de pessoas que eram managers dos candidatos” – E5

“Às vezes pode-nos fazer ver outro lado que nós não estávamos a ver, é como se fosse quase uma segunda opinião (...) nós podemos estar a considerar uma pessoa, mas com o apoio dessa ferramenta podemos estar a ver outras alternativas” – E12

Um outro aspeto valorizado por alguns dos entrevistados prende-se com a forma como interagem e comunicam com os candidatos, tanto numa fase inicial como ao longo de todo o processo de recrutamento. De acordo com Charlwood & Guenole (2022), a IA pode agir como facilitadora da comunicação entre recrutadores e candidatos. Esta dimensão, ainda que menos explorada na literatura, tem vindo a ganhar destaque devido ao seu contributo para uma experiência mais personalizada e alinhada com os objetivos de *employer branding*, enquanto permite manter os candidatos informados e envolvidos.

“no passado já utilizei, atualmente não, um chatbot que fazia a gravação da nossa conversa, por exemplo, da entrevista com o candidato e no final já me dava um report (...) em vez de estar a conversar com o candidato, tinha que estar a escrever e a tomar notas de toda a parte da entrevista em si, e isto vem alavancar muito o facto de eu estar

muito mais focado e depois no final já tenho ali o relatório, não preciso de estar muito preocupado com tirar as notas todas, sei que o chat está ali a gerir. (...) podemos pedir a ajuda do ChatGPT para fazer um texto mais bonito, digamos, com a informação que nós pretendemos, para apresentar da melhor forma o projeto ao candidato” – E3

“tou usando IA agora para poder entender a satisfação de cada candidato durante os processos de entrevista, eles têm a opção de avaliar como foi o processo de entrevista para eles e o que a gente pode melhorar dentro desse feedback. É um feedback muito rico para a gente sempre identificar “olha aquela parte não foi muito boa, a gente precisa melhorar em tal coisa”, então caba sendo algo que ela nos provê que acaba sendo muito valioso para a gente como recrutador e como RH também” – E5

“tinha que apresentar uma proposta que ia estar abaixo das expectativas do candidato, e uma coisa que fiz foi: fui ao ChatGPT e coloquei “tenho esta situação em mãos, o que é que me aconselhas a fazer nestas situações?”. E é ótimo ter aqui uma espécie de coaching relativamente a isto. Se é perfeito? Não é, agora, uma vez mais, é muito estruturado, é muito assertivo (...) mostra sempre uma abertura de negociação também, porque não queres perder essa pessoa” – E8

4.3.2. Desvantagens

Apesar de reconhecerem diversas vantagens no uso da IA e de demonstrarem uma atitude positiva face a esta tecnologia, os entrevistados também manifestaram algumas preocupações. Mais uma vez, em linha com a literatura existente, identificaram um conjunto de limitações associadas à aplicação de IA em contexto de recrutamento e seleção, demonstrando uma postura crítica relativamente ao seu impacto e potenciais riscos. Curiosamente, alguns aspetos anteriormente apontados como vantajosos surgem aqui sob uma nova perspetiva, sendo reinterpretados como limitações quando observados com maior profundidade.

A objetividade, por exemplo, levanta algumas dúvidas quanto ao risco de exclusão de candidatos válidos, uma vez que se baseia exclusivamente em algoritmos e não tem em consideração dimensões mais subjetivas que também são relevantes em processos de seleção.

“facilmente é falível com determinados aspetos que não são tão objetivos (...) basta não ser incluída essa skill no CV, basta por exemplo estar mal escrita, que isso já é o suficiente para o algoritmo não detetar” – E1

“como é uma coisa mais automática que gera rapidamente e tudo mais, se calhar há a possibilidade de estarmos a oversee alguém que se calhar é espetacular mas não tinha aquela palavra dita daquela maneira específica, ou tinha escrito de outra maneira e se calhar escapava-nos a melhor pessoa para o trabalho só porque a gente esqueceu-se de dar esta outra palavra-chave à IA para procurar, então às vezes podemos estar a perder talento” – E6

“às vezes o ChatGPT pode dizer “como não tem isto e isto, é um mau match”, e na verdade não, a pessoa até pode ser um bom match mas o ChatGPT está, se calhar porque não há muitos requerimentos base, a pegar naqueles para excluir a pessoa” – E7

Esta preocupação é partilhada por alguns autores que salientam os desafios éticos da delegação de decisões a sistemas algorítmicos. Jarrahi et al. (2024) alertam para riscos como a opacidade algorítmica, que dificulta a compreensão dos critérios subjacentes às decisões automatizadas; a descontextualização das decisões, uma vez que os algoritmos operam com base em dados históricos ou estatísticos, muitas vezes sem compreender aspetos situacionais; e a diminuição do controlo humano em áreas sensíveis (e.g., justiça, saúde, educação ou recursos humanos). Nesse sentido, propõe que a IA deve complementar e não substituir o julgamento humano em tomadas de decisão, sustentando a ideia de “inteligência aumentada” em que o ser humano supervisiona, interpreta e contesta as decisões algorítmicas de forma a prevenir erros. Na mesma linha de raciocínio, Mittelstadt et al. (2016) identificaram riscos morais e sociais semelhantes, como a falta de transparência das decisões automatizadas; *algorithmic bias*, quando os modelos reproduzem ou amplificam desigualdades existentes nos dados; responsabilidade difusa, uma vez que as decisões são partilhadas entre programadores, operadores e utilizadores; desinformação dos seres humanos, sobretudo quando estes seguem inquestionavelmente as recomendações da IA; privacidade e uso indevido de dados pessoais; e comprometimento do nível de confiança nas empresas que adotam algoritmos discriminatórios. A fim de prevenir estes riscos, os autores propõem auditorias éticas regulares e o envolvimento interdisciplinar de ética, direito e ciência informática na conceção e implementação de sistemas algorítmicos, sobretudo em contextos com implicações sociais relevantes.

Além disso, os entrevistados também observaram uma certa rigidez nas ferramentas de IA, havendo sempre a necessidade de ajustá-las às particularidades de cada situação:

“Eu esperava que a IA tivesse mais flexibilidade e que conseguisse ter mais abertura de eu dar menos e ela chegar a mais (...) não ter que estar a escrever tudo especificamente, a dizer à máquina o que procurar (...) conseguir abranger mais com menos informação” – E6

“acho que a comunicação por mais que seja boa, às vezes torna-se demasiado formal e demasiado elaborada. Nem sempre é necessário ter esse nível de formalidade nestas comunicações, seja por email, seja por Teams, e lá está, eles assumem sempre esta parte (...) ainda é uma linguagem muito mecânica” – E8

“Nós acabamos por usar e reduz-nos o tempo, mas temos sempre que fazer alterações porque se não fica tudo muito robótico e não funciona” – E10

“pode não nos dar exatamente aquilo que queremos e temos que reescrever ou às vezes é muito quadrado logo à primeira abordagem” – E12

Investigações recentes confirmam que modelos de IA frequentemente recorrem a padrões linguísticos padronizados, repetitivos e pouco flexíveis, resultando em textos mecânicos e despersonalizados. Este padrão limita a capacidade da IA em captar nuances, variar o nível de formalidade e responder com sensibilidade situacional. Além disso, pode gerar mensagens genéricas que não refletem as necessidades ou expectativas do destinatário. Estas limitações reforçam a importância de ajustes humanos e de uma supervisão ativa, de forma a adaptar a comunicação gerada por IA para que esta seja mais contextualizada (Van Quaquebeke & Gerpott, 2024).

O acesso rápido e facilitado à informação, embora amplamente valorizado, também levanta preocupações quanto a possíveis impactos negativos a longo prazo. Vários entrevistados referiram que esta facilidade pode conduzir a uma menor estimulação do pensamento crítico e da criatividade. Esta "preguiça intelectual", como alguns mencionaram, pode comprometer não só a capacidade de raciocínio próprio, mas também competências essenciais como a comunicação interpessoal, a análise crítica e a procura ativa de conhecimento.

“Uma desvantagem é deixarmos de puxar pela criatividade, que às vezes também é necessário irmos treinando essa qualidade que temos” – E2

“se calhar já não procuro assim tanto saber o que é que cada profissão, cada tecnologia implica, porque o ChatGPT meio que facilita isso por mim e eu não preciso de ter assim um entendimento tão profundo” – E7

“pode tornar-nos um pouco mais intelectualmente preguiçosos, e isso claramente pode fazer chegar aqui a um ponto em que nos próprios percamos um pouco essa capacidade de comunicar depois fisicamente e presencialmente junto das pessoas” – E8

“A nível de desvantagens, diria a dependência porque eu às vezes sei escrever as coisas mas sinto a necessidade de ir lá confirmar (...) criei um bocado uma dependência que eu considero às vezes excessiva de confirmar tudo” – E9

“como temos ali aquela saída mais fácil, às vezes podemos-nos esquecer de pensar primeiro pela cabeça e ir logo pelo caminho mais fácil” – E12

Diversos estudos têm evidenciado que o uso intensivo de ferramentas de IA tem impactos negativos no funcionamento cognitivo dos utilizadores. Tem-se vindo a constatar uma crescente desvalorização do raciocínio próprio em função da conveniência associada à automatização. Gerlich (2025) identificou uma correlação negativa significativa entre a frequência de utilização de IA e o desenvolvimento do pensamento crítico, particularmente entre os mais jovens. Paralelamente, uma investigação conduzida por Kosmyna et al. (2025) revelou que os utilizadores frequentes de IA evidenciam níveis reduzidos de atividade cerebral, menor originalidade na produção textual e uma fraca perceção de autoria. Estes efeitos parecem persistir mesmo após a interrupção do uso da IA, comprometendo não apenas a qualidade da produção intelectual, mas também o desenvolvimento de competências cognitivas autónomas (Oakley et al., 2025). Em termos de aprendizagem, Liang et al. (2025) argumentam que, embora a utilização de IA possa aumentar a perceção de eficiência e autoconfiança, o uso intensivo da mesma promove uma maior dependência tecnológica, dificultando a consolidação de aprendizagens significativas e autónomas.

Um dos entrevistados manifestou preocupação quanto à veracidade das informações geradas por IA:

“acho que a própria desvantagem pode passar por ser a desinformação, porque muitas das vezes estamos a chegar a um ponto em que possamos não conseguir distinguir o que é verdadeiro e o que é que pode não ser verdadeiro” – E11

Este apontamento reflete uma das limitações mais discutidas na literatura, que se prende com a geração de respostas incorretas que são apresentadas com um elevado nível de confiança pela IA. Além disso, a coerência linguística dos conteúdos produzidos por estes modelos tende a criar uma sobrevalorização da própria IA e da sua fiabilidade por parte dos utilizadores. Este risco é amplificado pela falta de mecanismos de validação automática e pela confiança excessiva que alguns utilizadores depositam nestas ferramentas (Bang et al., 2023; Bender et al., 2021).

A questão da proteção de dados, amplamente discutida no âmbito da Inteligência Artificial, também surgiu como uma preocupação dos participantes. Estes expressaram algumas reservas quanto à segurança e confidencialidade das informações inseridas nas plataformas de IA. Este receio é particularmente acentuado por se tratar de conteúdos sensíveis como dados pessoais de candidatos ou da organização, promovendo uma postura cautelosa na utilização destas ferramentas.

“Uma coisa que eu não gosto no ChatGPT é o facto de tu não sabes o que é que acontece ao que lá está escrito (...) carregas em eliminar e a conversa não eliminou, e portanto isso às vezes é uma coisa que não me deixa muito confortável (...) porque sinto que alguns tópicos que nós trabalhamos são sensíveis, como informações pessoais, da empresa, etc., e pode cair em mãos mal intencionadas. Portanto é o maior senão” – E4

“Tem a questão de segurança, toda a informação que eles recebem, eu pelo menos não confio que aquela informação vai só ficar na base de dados deles, eu acredito que ainda tem uma discussão muito grande de como esses dados vão ser usados no futuro” – E5

“outra desvantagem é claro a questão da proteção de dados (...) uma empresa que utilize demasiado o ChatGPT diretamente pode ter aqui esta questão da proteção de dados comprometida, principalmente se não tiver a versão paga” – E8

A literatura tem vindo a alertar de forma consistente para os riscos éticos e legais associados ao uso de IA, especialmente em contextos organizacionais que envolvem dados sensíveis. Esta perceção de risco está fortemente associada à falta de transparência sobre o tratamento e destino dos dados inseridos nas diversas plataformas utilizadas (Chen, 2023). Para mitigar estes desafios, alguns autores defendem a necessidade de políticas claras de gestão de dados e um contínuo envolvimento humano nos processos de decisão. As organizações devem investir em infraestruturas tecnológicas confiáveis, acordos de confidencialidade rigorosos e na formação contínua dos colaboradores quanto às boas práticas no uso de IA (Binns et al., 2018; Floridi & Cowls, 2019).

No seguimento das questões éticas, o *bias* também surge como um tema bastante central na investigação de IA, principalmente na área dos Recursos Humanos. A literatura sugere que os sistemas de IA podem reproduzir ou até amplificar preconceitos existentes nos dados que são utilizados para os programar. Em contexto de recrutamento e seleção, esse *bias* pode manifestar-se com base no género, etnia, idade ou histórico profissional, comprometendo os princípios de equidade e inclusão (Binns, 2018; Cowgill et al., 2020; Raghavan et al., 2020). Dois entrevistados relataram experiências concretas de discriminação algorítmica, nas quais a IA excluiu candidatos com base em fatores como origem geográfica, género ou etnia.

“algumas ferramentas ainda têm um bias muito grande, principalmente quando você trata de localização, por exemplo. Já notei que algumas ferramentas que utilizei descartavam candidatos do Médio Oriente que eram válidos, e isso me assustou bastante (...) ainda acho que a IA não está treinada o suficiente para poder entender todo o contexto de sociedade que a gente vive” – E5

“Provavelmente não tem uma intenção maliciosa, mas também é preconceituosa (...) por exemplo para uma determinada posição ela começou só a sugerir CV’s de homens brancos com uma determinada faculdade. Porquê? Porque ela pegou naquilo que foram as pessoas entrevistadas, pegou nas pessoas que estavam a ser contratadas e começou a eliminar todos os outros CV’s como não relevantes, achando que a cor da pele e o género fosse uma das variáveis. E a IA ainda tem muito este bias, no fundo, e isso ainda tem que ser bem trabalhado em termos de algoritmos” – E8

Estes testemunhos alertam para a incapacidade da IA em compreender o contexto sociocultural, e para a forma como os sistemas podem aprender padrões discriminatórios a partir de decisões humanas anteriores, comprometendo a equidade dos processos de seleção. A literatura reforça que estes fenómenos não ocorrem de forma intencional e maliciosa, mas sim em resultado da forma como os algoritmos são programados. A tão valorizada objetividade pode tomar decisões discriminatórias de forma implícita, caso não sejam implementados mecanismos rigorosos para as contrariar (Binns, 2018; Mehrabi et al., 2021). Desta forma, o *bias* não surge apenas como uma limitação técnica, mas como um desafio ético e organizacional que exige uma supervisão humana crítica no uso destas tecnologias.

4.3.3. Nível de confiança

Após a análise das vantagens e desvantagens experienciadas pelos participantes, procurou-se perceber a perceção global sobre a ferramenta, nomeadamente através do nível de confiança que estes depositam na sua utilização. Todos os entrevistados relataram um nível de confiança elevado, sobretudo no que respeita à sua utilidade prática. No entanto, essa confiança revela-se acompanhada de alguma reserva face a possíveis limitações, riscos éticos e falhas na fiabilidade das respostas geradas. Esta ambivalência sugere um equilíbrio entre entusiasmo e senso crítico, o que é coerente com a literatura que destaca a importância de uma adoção consciente e responsável da IA em contextos organizacionais (Dwivedi et al., 2023; Jarrahi et al., 2023).

“Claro que também temos um humano que está a supervisionar que aquilo está tudo correto”; “termos sempre um humano por detrás da nossa equipa de recrutamento para garantir então que tudo o que é falível por parte da máquina não passa por nós”
– E1

“aprendi com o tempo a não aceitar o que o modelo computacional te diz à primeira. Negoceia com ele, para dar mais detalhes, para haver uma conversa para ele entender o contexto”; “por agora sinto-me relativamente seguro porque tenho isto numa tela, mas devo confessar que me sinto um bocado assustado com a possibilidade deirmos a ter de conviver com IA integrada num robô humanoide e fazer parte do nosso dia a dia (...) esse é um senão que afeta aqui o meu nível de confiança na IA. Mas por agora eu diria que 70%, estou 70% confiante porque faço - tens sempre que fazer fact checking de informações - porque eu já apanhei informações que não fazem sentido ou que não funcionam” – E4

“diria que para um recrutador confiar a 100% numa IA para fazer o trabalho, eu não diria que é a melhor alternativa”; “tem que levar as coias com uma certa dúvida, digamos assim. Sempre questionar se realmente as ferramentas estão fazendo o trabalho que você imagina que elas façam, mas verificar se não tem nada saindo do conforme” – E5

“de 0 a 10 eu diria um 6,5 porque lá está, há muitas coisas boas mas depois também eu sentia que às vezes tava a falhar ali qualquer coisa, faltava um bocadinho mais” – E6

“claramente o meu nível de confiança é alto (...) Claro que, uma vez mais, não é perfeita e ainda falta aqui algum nível de adaptação” – E8

“Tenho sempre em atenção alguns erros que possam existir porque não é perfeito”; “eu sei que as respostas vão ser fiáveis até um certo ponto, mas não muito porque existem outras variáveis que ele não tem em conta porque ele só tem aquela informação (...) fico sempre um pouco, digamos, de pé atrás” – E9

“Se é incrível e se funciona sempre? Não, mas sim, todos os dias tenho que usar”; “acho que é muito benéfica para o nosso dia-a-dia, acho que poupa imenso tempo, acho que nos ajuda com tudo, mas também sinto que com as tools que começaram a existir, começaram a existir também problemas” – E10

“Confio mas eu vou sempre verificar e ponho sempre os meus inputs, não entrego logo (...) não vou fazer um copy paste, confio no que ele me está a dar mas altero sempre com a minha mão” – E12

Destaca-se apenas um caso de uma entrevistada que demonstrou um nível de confiança particularmente elevado, ao ponto de afirmar confiar mais no trabalho da IA do que nas suas próprias capacidades. Esta declaração evidencia uma forte dependência da ferramenta, sugerindo que o desempenho das suas funções profissionais estaria significativamente comprometido sem o apoio da IA.

“Muito maior do que em mim própria. Portanto, ela está aí nuns 80%”; “se o ChatGPT não estiver a funcionar, isso vai afetar grandemente o meu dia de trabalho. Se for uma situação continuada, vai ficar grave (...) fazer esse sourcing e informação cruzada e não sei quê, fará com certeza muito melhor que eu” – E7

4.3.4. Homem versus IA

Um dos argumentos contra a implementação da IA em contextos profissionais é a preocupação relativamente a um futuro laboral distópico e à substituição de postos de trabalho. Apesar disso, grande parte da literatura sugere que o papel da IA em recrutamento e seleção não tem como objetivo substituir o ser humano, mas sim servir como uma ferramenta de apoio que irá ajudar na otimização dos processos, permitindo que os recrutadores se foquem em atividades mais profícuas (Budhwar et al., 2022; Miller, 2020).

A perceção dos entrevistados mostrou-se congruente com a literatura, sendo que apesar de demonstrarem uma atitude positiva e otimista relativamente ao futuro da IA, concordaram que esta não terá a capacidade de substituir por completo o ser humano e que este será sempre essencial. A observação mais comum entre os participantes prende-se com o facto de que a IA não é capaz de replicar dimensões subjetivas e humanas que consideram essenciais na sua atividade profissional. Sendo profissionais de recrutamento e seleção/recursos humanos, enfatizaram a importância das competências interpessoais, da empatia e da construção de relações com os candidatos, aspetos que a IA ainda não é capaz de desenvolver ou substituir.

“Certamente há skills, temas, questões que não conseguem ser avaliadas, ainda, pela IA, pela máquina, e acho que nós enquanto pessoas temos um papel fundamental” – E1

“nunca nos consegue tirar a parte mais relacional e aí nós temos que manter e temos que fazer. Ou seja, toda a parte que nós temos uma preocupação muito grande com os candidatos, de criar um laço, criar aqui alguma relação ou apresentar projetos em que tenham mais responsabilidade. Muitas vezes tens que conseguir que o candidato esteja disponível para ouvir o teu projeto, para ter interesse, para querer investir o tempo dele e despende o tempo dele a conhecer outras pessoas, e isto a IA não vai conseguir fazer de forma alguma, por isso nesta área vai-nos ajudar sim, mas não nos vai substituir, dificilmente”; “enquanto executive search fazemos reports para partilharmos com os nossos clientes e o report em si acaba por ser um texto que nós

fazemos do conteúdo da entrevista, da avaliação, da sensibilidade que tivemos com o candidato, do tipo de perfil que é, características que ele nos passou. Ou seja, há informação que eu acho que é difícil a IA ir buscar” – E3

“Você não consegue pegar no CV da pessoa se ela tem uma adaptabilidade grande a esse tipo de cenário, então eu acredito que a IA também não saiba ler esse tipo de informação ainda (...) Em termos de soft skills, isso só se pega durante a entrevista”; “você vê claramente que não há emoção, que não tem aquele contacto pessoal que um recrutador cria com o candidato, então acaba sendo dentro daquele questionamento que a gente sempre vê nas redes sociais de ter empatia; ter a proximidade com o candidato; manter esse calor em termos de relacionamento com ele” – E5

“essa parte da entrevista, de perceber se de facto a pessoa tem aqueles skills (...) perceber ali se à partida a pessoa é competente naquilo que diz ser, ver com ela também as diferentes vagas, perceber com que requerimentos é que está mais ou menos confortável, é que sente que preenche e não. Pronto, avaliação de soft skills, essa parte se calhar a IA ainda não faz tanto” – E7

“por um lado, é bom eles sentirem a pessoa, sentir que há um contacto humano e que há alguém de facto humano a tratar a candidatura, até porque o processo de recrutamento é de facto um tópico importante para quem está à procura de trabalho (...) querem sentir que a empresa também está a proporcionar-lhes uma boa experiência. Isto é algo que nós temos que ter em conta, a experiência do candidato connosco” – E8

“ajuda-me no início, mas depois o resto eu acho que a parte humana faz falta, ainda faz a diferença” – E9

“eu sinto que a IA é sempre um robot, não é, um robot nunca tem a parte humana, nem nunca vai ter, portanto é isso que acaba por faltar. (...) O objetivo do recrutamento é ser algo humano, se nós tirarmos a parte humana não faz sentido” – E10

“podemos vir a tornar as coisas menos humanas e torná-las mais robóticas, e acho que tem que haver sempre um equilíbrio entre as duas partes. Ver a IA como uma

ajuda, como um assistente só, mas nunca ver como um todo porque podemos perder a parte humana” – E11

Em contraponto ao discurso dominante, um dos entrevistados reconheceu que a ausência de emoções na IA pode ser considerada vantajosa em determinadas situações:

“elas têm um nível de assertividade que nós, infelizmente por termos emoções e por nem sempre sabermos comunicar, que acaba por prejudicar um pouco às vezes a solução quando estamos a ter uma discussão sobre qualquer que seja o tópico” – E8

Em síntese, a dimensão relacional continua a ser altamente valorizada, o que revela uma consciência clara dos limites da tecnologia. A IA é percebida como uma ferramenta bastante útil, mas o papel humano permanece central. Por reconhecerem que a IA não consegue replicar estas *soft skills*, a maioria dos entrevistados não demonstrou uma preocupação significativa quanto à possibilidade de vir a substituir o seu trabalho. Pelo contrário, reforçaram, mais uma vez, a ideia de Charlwood & Guenole (2022) que defendem a complementaridade entre as capacidades cognitivas humanas e a performance técnica das ferramentas de IA.

“não foi 100% entregue à máquina e quero acreditar que não será”; “Quero acreditar, daquilo que nós temos visto, daquilo que tenho lido, daquilo que tenho falado também com colegas da área, que não vai conseguir obviamente substituir o humano”; “Não acho que devemos ter medo dela ou medo que ela se apodere dos nossos trabalhos porque acho que também temos um mercado que tem a capacidade de se reinventar e as pessoas têm capacidade de se reinventar também” – E1

“nunca vai conseguir substituir a área de RH até porque as pessoas precisam de pessoas” – E3

“Eu acredito que IA não substitua nem um RH nem um recrutador, ela vem para somar, para adicionar, para ajudar, mas como mencionei ainda falta um caminho para a gente chegar num todo em que ambos os lados estejam confortáveis com aquilo que a ferramenta tem para oferecer, mas eu não acredito que ela substitua” – E5

“esta dicotomia homem vs máquina não vejo bem assim, eu vejo mais como homem + máquina, eu acho que quando o homem está no controlo da máquina é capaz de ser uma coisa com bastante utilidade (...) consegue haver uma combinação muito boa” – E6

“Precisamos de humanos”; “acho que deve ser uma ferramenta para ser utilizada em conjunto e não para substituir totalmente algumas das nossas funções” – E12

Em contrapartida, dois entrevistados acreditam que a IA poderá vir a substituir certos postos de trabalho. Contudo, não o encaram numa perspetiva alarmista, mas sim com uma postura compreensiva, reconhecendo que muitas tarefas de natureza mais mecânica podem ser melhor executadas pela IA.

“acho que realmente pode substituir alguns trabalhos e tem muito potencial para tal, tal como no passado a tecnologia já substituiu imensos trabalhos. Não acho que tenha necessariamente que ser uma coisa má, que a gente deva ter medo ou receio, mas também tem que ser algo feito com cuidado, diria” – E6

“se tiver que eliminar postos de trabalho também concordo que isso seja feito, porque se realmente a pessoa que está ali não está a acrescentar valor ao próprio processo, eu acho que claramente aquilo não é uma função para essa pessoa (...) Eu acho que mais cedo ou mais tarde vai acabar por substituir, faz sentido. Porque eu acho que há aqui um trabalho muito mecânico na área de recrutamento (...) se um dia a IA conseguir imitar a minha voz e tiver aqui uma certa capacidade emocional de se adaptar àquilo que é também a voz da outra pessoa, um telefonema feito por IA provavelmente vai ser melhor” – E8

Um outro testemunho reconheceu esta possibilidade a longo prazo, considerando que tal cenário não terá impacto imediato na sua realidade profissional:

“eu acho que a IA vai começar a ser usada para substituir postos de trabalho. Acho que vão começar por tarefas mais simples em que a IA é um assistente de alguém e vão depois começar a ficar com tarefas cada vez mais complexas. E até começam por substituir profissionais de médio grau, não diria na totalidade substituir equipas

porque acredito que deve haver sempre alguém a fazer a gestão, digo eu, mas grande parte de postos de trabalho vão ser substituídos a médio-longo prazo. Não é para agora, acho muito honestamente, acho que não nos vai afetar” – E4

4.3.5. Perspetivas futuras

Relativamente às expectativas futuras, é evidente que os entrevistados estão bem cientes que a IA é uma realidade incontornável e que será o futuro de várias áreas de negócio. De forma geral, demonstraram-se entusiasmados com o potencial de desenvolvimento da IA e com os benefícios que esta poderá trazer não só para a área de recrutamento e seleção, mas também para outros domínios, antecipando uma transformação significativa do paradigma.

“Espero que continue a crescer e a ser implementada cada vez mais nas empresas como uma ferramenta de suporte (...) acho que sem dúvida a IA é uma ferramenta excelente e poderosíssima se for bem usada (...) Espero que continue a aumentar, espero que possamos ir acompanhando este crescimento e acho que isto não invalida que nós vamos trabalhar lado a lado com IA e com todas as inovações que a tecnologia nos possa trazer”; “ainda há muito espaço para fazer muita coisa gira, para melhorarmos, (...) espero que nos próximos anos se verifique este aumento não só em quantidade mas em qualidade daquilo que está a ser feito” – E1

“Acho que as empresas estão todas muito à espera dos desenvolvimentos, também são rápidos, a tecnologia está a evoluir diariamente por isso é acompanhar, estar atento e acompanhar” – E3

“começar a desenvolver procedimentos e processos dentro da área de RH; estruturar algumas ferramentas quando se trata de payroll, por exemplo, a gente sabe que hoje em dia a maioria dos erros de payroll acontecem por erro humano quando você trata de valores, portanto acho que mitigar esses tipos de erros ela pode vir ajudar também (...) Eu diria que ela também viria para ajudar em termos de comunicar com os funcionários de maneira mais clara; ajudar a gente aqui em termos de entender a satisfação do candidato com a empresa; entender o próprio funcionário com a empresa, acho que vem muito para ajudar”; “o mercado tem evoluído muito rápido e acredito que a gente vai ver inúmeras ferramentas que vão ajudar no recrutamento ainda mais, eu diria que nos próximos 2 anos” – E5

“Eu espero grandes coisas (...) Espero que ajude de facto não só na área de recrutamento, não só na área de RH, mas em todas as áreas, que ajude a eliminar processos chatos e que ajude a criar eficiência em muitos dos processos” – E8

“Eu espero muito, muito mais (...) tudo o que puder ser otimizado e que o fator humano não faça assim tanta diferença, acho que a IA vai ser importante nesse sentido”; “o ChatGPT já faz tanta diferença, então imagino outras ferramentas que tenham ainda mais complexidade, acredito que tenham ainda mais impacto nos processos de recrutamento e seleção das pessoas (...) vai ser inevitável a todas as pessoas que trabalham neste ramo, acho que a IA se vai tornar uma ferramenta diária e cada vez mais complexa” – E9

“eu espero mesmo que a IA, lá está, possa sobretudo ser para simplificar muitas das coisas. Que possa ajudar não só nesta área mas por exemplo na área médica; áreas em que realmente é importante nós cada vez mais termos acesso para isso; que nos ajudem a descobrir, por exemplo, curas para doenças, ou também nos ajudem por exemplo a ter modelos económicos mais simples”; “acho que devemos olhar, lá está, mais uma vez, para a IA com bons olhos, ou seja, usá-la como uma maneira positiva nas nossas vidas (...) Não sou contra IA, acho que há muito para explorar, há muito que nos pode ajudar no nosso dia a dia e espero que assim o seja e que se possa desenvolver nesse sentido de ser uma ajuda para nós enquanto humanos” – E11

“Espero que possa ser mais utilizada, mais bem vista, porque há pessoas que desvalorizam um bocadinho” – E12

Em oposição ao entusiasmo generalizado, dois entrevistados manifestaram algum desinteresse em que a IA se desenvolva muito mais para além do seu estatuto atual. A possibilidade de esta vir a evoluir para uma humanização total, é um tema que ressalta alguma preocupação:

“eu acho que se chegarmos ao ponto em que vai ser humano o suficiente, vamos ter muitos problemas (...) no momento em que eles conseguirem replicar a 100% o que é um humano, não só perdemos nós a nossa essência, como se torna claramente um problema para a humanidade”; “há 3 tipos de IA e nós ainda só estamos no primeiro,

mas também não sabemos se queremos chegar sequer ao segundo ou ao terceiro. Portanto, o futuro acho que não sei muito bem como é que há de ser (...) não quero muito explorar esse nível de IA (...) acho que estamos num bom ground, por enquanto”
– E10

“Mas espero, lá está, que fique mais por aí e espero que não venha 100% substituir aquilo que é a nossa vida e a nossa maneira de viver” – E11

Com o intuito de se manterem atualizados face a este rápido desenvolvimento da IA, dois entrevistados referiram que tencionam desenvolver as suas próprias competências de forma a compreender melhor as potencialidades da ferramenta e maximizar o usufruto da mesma.

“Espero vir a usar mais. Eu gostaria de tirar mais potencial da ferramenta que eu sei que tem (...) E nesse sentido, a minha ideia é explorar mais, perceber melhor o potencial” – E2

“tenho noção que ainda tenho que aprofundar muito mais aquilo que é o conhecimento, as ferramentas que estão a ser cedidas, tudo o que está a ser aplicado dentro desta área, por isso não sou a pessoa com maior conhecimento (...) mas pronto, é acompanhar” – E3

Devido à sua capacidade de otimizar processos e, consequentemente, reduzir tempo e sobrecarga de trabalho, vários entrevistados expressaram a expectativa de que a IA possa vir a contribuir para um maior equilíbrio entre a sua vida profissional e pessoal, de forma a que possam estar mais libertos para atividades que lhes sejam mais significativas.

“Eu diria que tudo o que seja para otimizar e para nos facilitar o nosso trabalho vai ser benéfico, vai ser útil e espero que isso nos ajude (...) que nos permita ter até um equilíbrio mais entre a vida pessoal, o time consuming do trabalho em si, que permita otimizar tarefas. Há quem fale da semana de 4 dias de trabalho, porque não, a IA trabalha e nós vamos gozar um bocadinho mais a vida, e por isso acho que pode ter essas mais valias que eu espero que otimize” – E3

“gostava que a IA fosse integrada como uma forma de otimização daquilo que é a essência humana (...) se houver maneira de a IA catapultar o nível de vida das pessoas, porque se calhar não precisamos de trabalhar 5 dias, se calhar podemos trabalhar 4 dias por semana, ou 3 dias por semana e fazer o mesmo, porque a IA acelera o trabalho (...) se calhar já não preciso de trabalhar tanto tempo, posso ter mais tempo para mim, e isso para mim era o mundo ideal (...) acho que o paradigma de trabalho ainda precisa de mudar um bocadinho e a IA pode ser um alavancar disso” – E4

“Acho que é uma boa realidade se a soubermos utilizar bem e que nos permite também a nós ganhar tempo livre. Porque acho claramente que o foco de nós macacos humanos estarmos a andar a trabalhar o dia todo, acho que acima de tudo temos mais coisas interessantes para fazer (...) acho que isto pode aqui ajudar-nos imenso nos próximos 100 ou 200 anos (...) que possamos trabalhar apenas 1 dia por semana ou 2 dias por semana e não estarmos constantemente aqui a trabalhar (...) conseguir aproveitar melhor o tempo se nos dedicarmos a coisas como lazer, entretenimento e passar tempo com a nossa família, amigos, entre outros” – E8

“que nos ajudem também no nosso dia a dia, que nos simplificasse muito a nossa vida para que possamos nós também ganhar mais tempo para estar connosco, com os nossos amigos, com a nossa família, por exemplo” – E11

CAPÍTULO 5

Conclusão

É inegável que a Inteligência Artificial veio para ficar e cada vez mais vai estar presente nas nossas vidas pessoais e profissionais. Sendo um tema que divide entusiastas e críticos, surge o interesse de compreender se esta dicotomia existe, ainda assim, em contextos profissionais pautados pela relação interpessoal. Nesse sentido, o presente estudo teve como objetivo compreender a percepção de profissionais de recrutamento e seleção que já implementam IA nas suas práticas.

No que diz respeito à maturidade tecnológica dos participantes, verificou-se uma heterogeneidade no nível de utilização dos mesmos, semelhante à reportada em estudos prévios sobre a adoção de tecnologias emergentes em recursos humanos (Gulliford & Dixon, 2019; Marler & Boudreau, 2017; Raji et al., 2020). Enquanto alguns revelaram uma utilização mais básica, restrita a tarefas simples e iniciais do processo de recrutamento, outros demonstraram uma aplicação mais avançada, explorando funcionalidades que permitem maior sofisticação na triagem, comunicação e apoio à decisão. Assim, a IA é percebida de forma distinta: para uns, representa apenas uma ferramenta auxiliar (E2, E3, E6, E12), enquanto para outros afirma-se como um recurso capaz de acrescentar valor e transformar as práticas de recrutamento e seleção (E1, E4, E5, E7, E10). Estas diferenças parecem resultar de uma combinação de fatores individuais e organizacionais. Estudos sobre aceitação tecnológica concluíram que variáveis individuais como a idade, experiência profissional e familiaridade com tecnologias estão entre os principais preditores da adoção de novas tecnologias (Venkatesh et al., 2003; Venkatesh et al., 2012). Raisch & Krakowski (2021), por exemplo, afirmam que profissionais mais jovens e habituados a contextos digitais tendem a adaptar-se mais rapidamente a ferramentas de IA, enquanto perfis menos familiarizados revelam maior resistência. Apesar da aceitação ter sido transversal a todas as faixas etárias, alguns participantes mais jovens argumentaram que ter crescido em simultâneo com a evolução tecnológica funcionou como um fator facilitador. Do ponto de vista organizacional, aspetos como o setor profissional, o grau de digitalização da empresa e a existência de apoio institucional revelam-se determinantes na forma como novas tecnologias são incorporadas (Alam et al., 2020; Meijerink et al., 2021; van Esch & Black, 2020). A literatura reforça que setores altamente digitalizados apresentam maior abertura à adoção de IA devido à sua proximidade com a inovação (Budhwar et al., 2022; Islam et al.,

2024). Como observado anteriormente, o setor tecnológico representa metade da amostra, tendo sido também aquele em que os participantes relataram uma utilização mais complexa da IA, reforçando a ideia de que o contexto profissional influencia a abertura a novas tecnologias. Apesar destas diferenças, aliadas a realidades pessoais e profissionais distintas, foi possível observar uma consonância generalizada quanto ao reconhecimento do valor da IA para otimizar processos de recrutamento e seleção.

A literatura defende que a integração bem-sucedida da IA depende da junção de fatores individuais e organizacionais (Davenport et al., 2020; Leicht-Deobald et al., 2019; Roppelt, 2025; Tursunbayeva, 2025). Nesse sentido, a motivação dos participantes para a adoção de IA resultou de uma combinação entre fatores práticos, pessoais, sociais e estratégicos que interagem entre si e reforçam-se mutuamente. Predominantemente, esta implementação está ligada à percepção de eficácia e à melhoria de desempenho, corroborando estudos anteriores que destacam estas variáveis como essenciais para a adoção de ferramentas de IA (Upadhyay & Khandelwal, 2018). Adicionalmente, a curiosidade pessoal e a vantagem competitiva também se revelaram fatores importantes. No que diz respeito à cultura organizacional, a literatura sugere que organizações que se mostram abertas à inovação tendem a acelerar a adoção de novas tecnologias, oferecendo suporte e recursos para esse efeito (Leicht-Deobald et al., 2019). Os resultados permitiram confirmar que o processo de integração ainda ocorre, em grande parte, de forma individual e autodidata, já que nem todas as organizações apresentam políticas formais de implementação ou formação para o uso dessas ferramentas. Apesar da IA já se ter consolidado como um recurso valioso para os recrutadores, o seu potencial transformador ainda depende de maior investimento organizacional, de modo a ultrapassar a esfera da experiência individual e se tornar uma prática sustentada. Assim, foi possível concluir que o papel da cultura pode facilitar a utilização mas não é determinante, uma vez que, apesar da ausência generalizada de investimento, os entrevistados demonstraram iniciativa e adaptabilidade, reforçando que a motivação intrínseca foi central para a adoção inicial.

As vantagens percebidas pelos recrutadores revelam um padrão claro de valorização da tecnologia como facilitadora da eficiência. Entre as mais valorizadas destacam-se a economia de tempo, a melhoria na produção escrita e a possibilidade de aprendizagem e desenvolvimento profissional. Estes dados alinham-se com estudos que identificaram a rapidez, a automatização de tarefas e melhorias operacionais como principais benefícios da adoção de IA em recrutamento e seleção (Upadhyay & Khandelwal, 2018; Zhang et al., 2025). Apesar disso, é importante reconhecer que a eficácia da IA não depende apenas da sua capacidade técnica, mas sobretudo da forma como é integrada com discernimento, supervisão humana e princípios éticos

claros. Enquanto alguns estudos destacam os ganhos resultantes da ferramenta, outros alertam para os seus riscos éticos (Budhwar et al., 2022; Davenport et al., 2020; Gulliford & Dixon, 2019; Leicht-Deobald et al., 2019; Raji et al., 2020; Upadhyay & Khandelwal, 2018). Através da análise de conteúdo, foi possível constatar que os participantes partilham desta opinião e mantêm-se conscientes das limitações e riscos associados à sua utilização, manifestando preocupações relativamente ao *bias* algorítmico, à proteção de dados, e à falta de sensibilidade a fatores emocionais e situacionais que consideram essenciais na sua função. Estes aspetos também são destacados por autores que analisam a justiça de ferramentas de IA em recrutamento e seleção, alertando para o risco de os algoritmos amplificarem desigualdades presentes nos dados (Mujtaba & Mahapatra, 2024). Uma vez mais, enfatiza-se a necessidade de supervisão e construção de métricas justas e transparentes nas decisões algorítmicas (Trigo et al., 2024).

Tendo em conta estas divergências, a literatura defende que a implementação de IA em recrutamento e seleção é mais eficaz quando utilizada de forma estratégica, combinando as valências da tecnologia com as do ser humano (Budhwar et al., 2022; Davenport et al., 2020; Leicht-Deobald et al., 2019; Raji et al., 2020; Upadhyay & Khandelwal, 2018). A visão global dos participantes aponta para um cenário de integração gradual e complementar da IA, em que a tecnologia assume um papel instrumental, mas não substituto da dimensão humana. Não fugindo à norma, demonstraram uma posição bastante equilibrada no que diz respeito ao uso de IA, posicionando-se entre o otimismo e o ceticismo. Por um lado, destacam a IA como uma ferramenta poderosa que poderá contribuir para uma atuação mais estratégica dos profissionais de recursos humanos, libertando-os de tarefas rotineiras para funções mais analíticas, criativas e humanas. Paralelamente, emerge a expectativa de que a IA abra portas para um novo paradigma laboral, favorecendo modelos de trabalho mais flexíveis e equilibrados. Por outro lado, coexistem preocupações relativamente à desumanização das relações laborais, caso o contacto humano seja reduzido em demasia.

Em síntese, os resultados do presente estudo não apenas confirmam as tendências descritas na literatura, como evidenciam que os participantes, na prática, refletem uma adoção consciente da IA. Apesar do entusiasmo com o seu potencial, persiste a consciência de que, a médio-longo prazo, a sua evolução poderá implicar transformações estruturais no mercado de trabalho, exigindo reflexão ética e políticas que assegurem um equilíbrio entre eficiência tecnológica e valorização humana.

5.1. Limitações e Estudos Futuros

Apesar da relevância dos resultados obtidos, importa referir algumas limitações deste estudo. A dimensão da amostra, por exemplo, deveu-se sobretudo à dificuldade de acesso a profissionais que reunissem os critérios de inclusão e que, simultaneamente, demonstrassem disponibilidade para participar no estudo. Ainda que os contributos recolhidos fossem significativos e ao encontro do objetivo de investigação, este fator restringiu uma maior diversidade nos dados recolhidos.

Adicionalmente, de forma geral, os participantes não reportaram práticas de utilização de IA particularmente sofisticadas, não permitindo compreender plenamente as potencialidades ou consequências de ferramentas mais complexas de IA. Desta forma, estudos futuros poderão direcionar-se para contextos profissionais onde a inteligência artificial assuma um papel mais preponderante nos processos de recrutamento e seleção, analisando de forma mais aprofundada as implicações e efeitos concretos da sua utilização.

Além das perceções dos recrutadores, seria igualmente interessante considerar a experiência dos candidatos cujas candidaturas são processadas e avaliadas por ferramentas de IA, procurando compreender, por exemplo, como estes percecionam aspetos como a justiça e transparência destes métodos. Incorporar as suas perspetivas poderá contribuir para uma visão mais abrangente e equilibrada sobre os impactos da adoção de IA em recrutamento e seleção.

Referências Bibliográficas

- Ahmed, I., Jeon, G., & Piccialli, F. (2022). From artificial intelligence to explainable artificial intelligence in industry 4.0: A survey on what, how, and where. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 18(8), 5031-5042. <https://doi.org/10.1109/TII.2022.3146552>
- Akita, L. D. S., Santos, G. C. D., & Venâncio, G. V. D. S. (2021). *Recrutamento e seleção de pessoas* [Trabalho de conclusão de curso, Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga]. Repositório Institucional do Conhecimento-RIC-CPS. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9300>
- Ala-Luopa, S., Koivunen, S., Olsson, T., & Väänänen, K. (2024). Considerations on human-AI collaboration in knowledge work: Recruitment experts' needs and expectations. In *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 197–206). University of Hawai'i at Mānoa. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2024.024>
- Alam, M. S., Dhar, S. S., & Munira, K. S. (2020). HR professionals' intention to adopt and use of artificial intelligence in recruiting talents. *Business Perspective Review*, 2(2), 15-30. <https://doi.org/10.38157/business-perspective-review.v2i2.122>
- Ali, O., & Kallach, L. (2024). Artificial intelligence enabled human resources recruitment functionalities: A scoping review. *Procedia Computer Science*, 232, 3268-3277. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.02.142>
- Arce, C. G. M., Valderrama, D. A. C., Barragán, G. A. V., & Santillán, J. K. A. (2024). Optimizing business performance: Marketing strategies for small and medium businesses using artificial intelligence tools. *Migration Letters*, 21(S1), 193-201. <https://doi.org/10.59670/ml.v21iS1.6008>
- Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York: University Press.
- Balasundaram, S., & Venkatagiri, S. (2020). A structured approach to implementing robotic process automation in HR. *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1427, No. 1, p. 012008). IOP Publishing. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1427/1/012008>
- Bang, J., et al. (2023). Recruiter's perception of artificial intelligence-based tools in recruitment. *Computers in Human Behavior Reports*, 10, 100298. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100298>
- Barboza, C. (2019). Artificial intelligence and HR: The new wave of technology. *Journal of Advances in Social Science and Humanities*, 5(4), 715-720. <https://doi.org/10.15520/jassh54429>
- Bell, E., & Bryman, A. (2007). *Business research methods* (2nd ed.). Oxford University Press.
- Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021). On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big?. In *Proceedings of the 2021 ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 610–623. <https://doi.org/10.1145/3442188.3445922>
- Bihari, K., & Ghanghas, S. (2023). A study on role of artificial intelligence in recruitment. *TIJER - International Research Journal*, 10(4), 383-386. <https://doi.org/10.24247/tijer.v10i4.2304051>
- Binns, R. (2018). Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy. In S. A. Friedler & C. Wilson (Eds.), *Proceedings of the 1st Conference on Fairness, Accountability and Transparency* (pp. 149–159). PMLR. <https://proceedings.mlr.press/v81/binns18a.html>
- Binns, R., Van Kleek, M., Veale, M., Lyngs, U., Zhao, J., & Shadbolt, N. (2018). It's reducing a human being to a percentage: Perceptions of justice in algorithmic decisions. In *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 1–14). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3173574.3173951>
- Bissola, R., & Imperatori, B. (2019). HRM 4.0: The digital transformation of the HR department. In R. Bissola & B. Imperatori (Eds.), *HRM 4.0 for human-centered organizations* (pp. 51–69). Routledge. <https://doi.org/10.1108/S1877-636120190000023004>
- Black, J. S., & van Esch, P. (2019). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215–226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>
- Bogen, M., & Rieke, A. (2018). *Help wanted: An examination of hiring algorithms, equity, and bias*. Upturn. <https://www.upturn.org/reports/2018/hiring-algorithms/>
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 1–24. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1232296>
- Brandão, M. E. de O., dos Santos, M. F. R., & Medina, C. M. (2023). A importância do recrutamento e seleção humanizado dentro das empresas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, 9(10), 926-937. <https://doi.org/10.51891/rease.v9i10.11660>

- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Bughin, J., Chui, M., Manyika, J., Woetzel, J., & Westerman, G. (2018). *Skill shift: Automation and the future of the workforce*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- Charlwood, A., & Guenole, N. (2022). Can HR adapt to the paradoxes of artificial intelligence?. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 729-742. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12433>
- Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 567. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x>
- Cowgill, B., Dell'Acqua, F., Deng, S., Hsu, D., Verma, N., & Chaintreau, A. (2020). Biased programmers? Or biased data? A field experiment in operationalizing AI ethics. In *Proceedings of the 21st ACM Conference on Economics and Computation* (pp. 679–681). ACM. <https://doi.org/10.1145/3391403.3399512>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116. <https://hbr.org/2018/01/artificial-intelligence-for-the-real-world>
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications.
- DiCicco-Bloom, B., & Crabtree, B. F. (2006). The qualitative research interview. *Medical Education*, 40(4), 314–321. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2929.2006.02418.x>
- Dijkkamp, J. (2019). *The recruiter of the future, a qualitative study in AI supported recruitment process*. [Master's thesis, University of Twente]. University of Twente Student Theses. <https://essay.utwente.nl/80003/>
- Dwivedi, Y. K., Kar, A. K., & Jeyaraj, A. (2021). Algorithmic bias in data-driven innovation in the age of AI. *Technological Forecasting and Social Change*, 170, 120890. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120890>
- Floridi, L., & Cows, J. (2019). A unified framework of five principles for AI in society. *Harvard Data Science Review*, 1(1). <https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1>
- Geetha, R., & Bhanu, S. R. D. (2018). Recruitment through artificial intelligence: A conceptual study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 9(7), 63-70.
- Gerlich, M. (2025). AI tools in society: Impacts on cognitive offloading and the future of critical thinking. *Societies*, 15(1), Article 6. <https://doi.org/10.3390/soc15010006>
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. MIT Press.
- Guazi, T. S. (2021). Diretrizes para o uso de entrevistas semiestruturadas em investigações científicas. *Revista Educação, Pesquisa e Inclusão*, 2.
- Gulliford, F., & Dixon, A. P. (2019). AI: The HR revolution. *Strategic HR Review*, 18(2), 52-55. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2018-0104>
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A brief history of artificial intelligence: On the past, present, and future of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5-14.
- Hewage, A. (2023). Exploring the applicability of artificial intelligence in recruitment and selection processes: A focus on the recruitment phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(3), 603-634. [10.4236/jhrss.2023.113034](https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.113034)
- Hunkenschroer, A. L., & Kriebitz, A. (2023). Is AI recruiting (un) ethical? A human rights perspective on the use of AI for hiring. *AI and Ethics*, 3(1), 199-213. <https://doi.org/10.1007/s43681-022-00166-4>
- Islam, M. S., Tasheva, A., & Karpovich, A. (2024). AI and discriminative decisions in recruitment: Challenging the core assumptions. *Big Data & Society*, 10(1), 20539517241235872. <https://doi.org/10.1177/20539517241235872>
- Jain, N. (2021). Survey versus interviews: Comparing data collection tools for exploratory research. *The Qualitative Report*, 26(2), 541-554.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577–586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Jarrahi, M. H., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2023). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87-99. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.002>

- Jarrahi, M. H., Malecka, M., & Seppälä, P. (2024). AI and discriminative decisions in recruitment: Challenging the core assumptions. *Big Data & Society*, 10(1), 20539517241235872. <https://doi.org/10.1177/20539517241235872>
- 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>
- Karaboga, U., & Vardarlier, P. (2020). Examining the use of artificial intelligence in recruitment processes. *Bussecon Review of Social Sciences* (2687-2285), 2(4), 1-17. <http://dx.doi.org/10.36096/brss.v2i4.234>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0145>
- Klenke, K. (2016). *Qualitative research as method*. In *Qualitative research in the study of leadership* (pp. 31–55). Emerald Group Publishing Limited.
- Knott, E., Rao, A. H., Summers, K., & Teeger, C. (2022). Interviews in the social sciences. *Nature Reviews Methods Primers*, 2(1), 73.
- Kosmyna, N., Hauptmann, E., Yuan, Y. T., Situ, J., Liao, X.-H., Beresnitzky, A. V., Braunstein, I., & Maes, P. (2025). *Your brain on ChatGPT: Accumulation of cognitive debt when using an AI assistant for essay writing task* [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.08872>
- Kulkarni, S. B., & Che, X. (2019). Intelligent software tools for recruiting. *Journal of International Technology and Information Management*, 28(2), 2-16. <https://doi.org/10.58729/1941-6679.1398>
- Lacroux, A., & Martin-Lacroux, C. (2022). Should I trust the artificial intelligence to recruit? Recruiters' perceptions and behavior when faced with algorithm-based recommendation systems during resume screening. *Frontiers in Psychology*, 13, 895997. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895997>
- Laurim, V., Arpaci, S., Prommegger, B., & Krcmar, H. (2021). Computer, whom should I hire? – Acceptance criteria for artificial intelligence in the recruitment process. In *Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 5495–5504). University of Hawai'i at Mānoa.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>.
- Li, L., Lassiter, T., Oh, J., & Lee, M. K. (2021). Algorithmic hiring in practice: Recruiter and HR professional's perspectives on AI use in hiring. In *Proceedings of the 2021 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society* (pp. 166–176). Association for Computing Machinery.
- Liang, J., Stephens, J. M., & Brown, G. T. L. (2025). A systematic review of the early impact of artificial intelligence on higher education curriculum, instruction, and assessment. *Frontiers in Education*, 10, Article 1522841. <https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1522841>
- Lisa, A. K., & Talla Simo, V. R. (2021). *An in-depth study on the stages of AI in recruitment process of HRM and attitudes of recruiters and recruits towards AI in Sweden*. [Master's Thesis, Umeå University]. Digitala Vetenskapliga Arkivet. <https://www.divaportal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1566298&dswid=-2512>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: An interactive approach* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Mehrabi, N., Morstatter, F., Saxena, N., Lerman, K., & Galstyan, A. (2021). A survey on bias and fairness in machine learning. *ACM Computing Surveys*, 54(6), 1–35. <https://doi.org/10.1145/3457607>
- Meijerink, J., Boons, M., Keegan, A., & Marler, J. (2021). Algorithmic human resource management: Synthesizing developments and cross-disciplinary insights on digital HRM. *International Journal of Human Resource Management*, 32(12), 2545–2562. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1925326>
- Miller, K. (2020). A matter of perspective: Discrimination, bias, and inequality in AI. In *Legal regulations, implications, and issues surrounding digital data* (pp. 182-202). IGI Global.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), 2053951716679679. <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Mourtzis, D. (2021). Towards the 5th industrial revolution: A literature review and a framework for process optimization based on big data analytics and semantics. *Journal of Machine Engineering*, 21(3). <https://doi.org/10.36897/jme/141834>
- Mujtaba, D. F., & Mahapatra, N. R. (2024). Fairness in AI-driven recruitment: Challenges, metrics, methods, and future directions. *arXiv preprint arXiv:2405.19699*.
- Nawaz, N. (2020). How far have we come with the study of artificial intelligence for recruitment process. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(7).
- Oakley, M., Intezari, A., Arrowsmith, J., & Soleimani, M. (2025). Reducing AI bias in recruitment and selection: An integrative grounded approach. *International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2025.2480617>

- Peters, K., & Halcomb, E. (2015). Interviews in qualitative research. *Nurse Researcher* (2014+), 22(4), 6. <https://doi.org/10.7748/nr.22.4.6.s2>
- Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J., & Levy, K. (2020). Mitigating bias in algorithmic hiring: Evaluating claims and practices. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency (FACeT '20)*, (pp. 469–481). ACM. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372828>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation-augmentation paradox. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072>
- Raji, I. D., Smart, A., White, R. N., Mitchell, M., Gebru, T., Hutchinson, B., Smith-Loud, J., Theron, D., & Barnes, P. (2020). Closing the AI accountability gap: Defining an end-to-end framework for internal algorithmic auditing. In *Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency* (pp. 1–16). ACM. <https://doi.org/10.1145/3351095.3372873>.
- Roppelt, J. S., Schuster, A., Greimel, N. S., Kanbach, D. K., & Sen, K. (2025). Towards effective adoption of artificial intelligence in talent acquisition: A mixed method study. *International Journal of Information Management*, 82, 102870.
- Singh, G., Bhardwaj, G., Singh, S. V., & Kumar, V. (2020). Technology acceptance model to assess employee's perception and intention of integration of artificial intelligence and human resource management in IT industry. *Technology*, 29(3), 11485-11490.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 7(1), Article 17. <https://doi.org/10.7275/z6fm-2e34>
- Strobel, G., Banh, L., Möller, F., & Schoormann, T. (2024). Exploring generative artificial intelligence: A taxonomy and types. In *Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences, Hawaii*. (pp. 4546-4555).
- Tasheva, Z., & Karpovich, V. (2024). Transformation of recruitment process through implementation of AI solutions. *Journal of Management and Economics*, 4(2), 12–17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7894561>
- Trigo, P., Trovão, H., São Mamede, H., & Santos, V. (2024). SMEs recruitment processes supported by artificial intelligence: A position paper. In *Proceedings of World Conference on Information Systems for Business Management (ISBM 2023), Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 834* (pp. 179–191). Springer.
- Tursunbayeva, A., Fernández, V., Gallardo-Gallardo, E., & Moschera, L. (2025). Artificial intelligence and digital data in recruitment: Exploring business and engineering candidates' perceptions of organizational attractiveness. *European Management Journal*. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2025.03.002>
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review*, 17(5), 255–258. <https://doi.org/10.1108/SHR-07-2018-0051>.
- van Esch, P., & Black, J. S. (2020). AI-enabled recruiting: What is it and how should a manager use it? *Business Horizons*, 63(2), 215–226. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.12.001>.
- van Esch, P., Black, J. S., & Ferolie, J. (2019). Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*, 62(6), 729–739. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2019.05.003>
- Van Quaquebeke, N., & Gerpott, F. H. (2024). Artificial intelligence (AI) and workplace communication: Promises, perils, and recommended policy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 31(4), 375–381. <https://doi.org/10.1177/15480518241289644>
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, 39(2), 273–315. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2008.00192.x>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Venkatesh, V., Thong, J. Y. L., & Xu, X. (2012). Consumer acceptance and use of information technology: Extending the unified theory of acceptance and use of technology. *MIS Quarterly*, 36(1), 157–178. <https://doi.org/10.2307/41410412>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S. Y., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 1–30. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2145631>
- Wang, H., Fu, T., Du, Y., Gao, W., Huang, K., Liu, Z., Chandak, P., Liu, S., Katwyk, P. V., Deac, A., Anandkumar, A., Karianne, B., Gomes, C. P., Ho, S., Kohli, P., Lasenby, J., Leskovec, J., Liu, T., Manrai, A., Marks, D., Ramsundar, B., Song, L., Sun, J., Tang, J., Veličković, P., Welling, M., Zhang, L., Coley, C. W., Bengio, Y., & Zitnik, M. (2023). Scientific discovery in the age of artificial intelligence. *Nature*, 620(7972), 47-60.
- Wilfred, D. (2018). AI in recruitment. *NHRD Network Journal*, 11(2), 15-18. <https://doi.org/10.1177/0974173920180204>
- Yawalkar, M. V. V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR)*, 6(1), 20-24.

- Young, T., Hazarika, D., Poria, S., & Cambria, E. (2018). Recent trends in deep learning based natural language processing. *IEEE Computational Intelligence Magazine*, 13(3), 55–75. <https://doi.org/10.1109/MCI.2018.2840738>
- Zhang, C., & Lu, Y. (2021). Study on artificial intelligence: The state of the art and future prospects. *Journal of Industrial Information Integration*, 23, Article 100224. <https://doi.org/10.1016/j.jii.2021.100224>
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Qualitative analysis of content. In B. M. Wildemuth (Ed.), *Applications of social research methods to questions in information and library science* (pp. 308–319). Libraries Unlimited.

Anexos

Anexo A. Guião de Entrevista

1. Questões sociodemográficas

- 1.1. Idade
- 1.2. Sexo
- 1.3. Habilitações literárias

2. Contextualização organizacional

- 2.1. Qual o setor profissional da sua organização?
- 2.2. Qual é o seu papel na organização e no recrutamento?

3. Experiência com IA

- 3.1. Em que fase(s) do recrutamento utiliza IA?
- 3.2. Pode dar alguns exemplos de ferramentas utilizadas?

4. Motivação

- 4.1. O que o motivou a implementar IA nas suas funções?

5. Condições facilitadoras

- 5.1. Como é que foi o processo de adaptação à IA?
- 5.2. Qual foi o apoio fornecido pela sua organização?

6. Perceções

- 6.1. Quais considera serem as principais vantagens e desvantagens da IA?
- 6.2. Qual o seu nível de confiança nas sugestões da IA?
- 6.3. Considera que a IA tem a capacidade de substituir o ser humano?

7. Perspetivas futuras

- 7.1. Quais são as suas expectativas relativamente ao futuro da IA?

8. Para terminar, gostaria de acrescentar alguma coisa sobre este tema?



CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito de uma dissertação de mestrado a decorrer no **ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**, para a conclusão do 2º ciclo de estudos em **Psicologia Social e das Organizações**.

Este estudo tem como objetivo compreender as perceções e a experiência dos recrutadores relativamente ao uso da Inteligência Artificial nas suas tarefas de recrutamento e seleção.

A participação neste estudo é estritamente **voluntária**: pode escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. A sua participação consiste numa pequena entrevista via Teams que será gravada para posterior transcrição e análise de conteúdo, com o seu consentimento, não existindo riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo.

Para além de voluntária, a participação é também **anónima** e **confidencial**. Nenhuma informação que possa revelar a sua identidade e a organização em que exerce funções será divulgada. Apenas serão consideradas informações relevantes para os objetivos previamente descritos.

Eu, _____, declaro que fui devidamente informado(a) sobre os objetivos e procedimentos desta pesquisa. Compreendo que a minha participação é voluntária e confidencial. Declaro ainda que aceito participar na pesquisa e autorizo a gravação da entrevista para fins de análise.

Assinatura

_____/_____/_____
Data

Anexo C. Classes, categorias de análise e respectivas citações

Classes	Categorias	Excertos
Motivação	Influência social	<i>“repercutimos aquilo que estava a ser feito em recrutamento para esta área de staffing e já tinha sido implementada pela nossa equipa de tecnologia” – E1</i>
		<i>“a responsável de RH aqui na [REDACTED] que faz isso de forma muito mais facilitada e que já me explicou que quanto mais usas, mais fácil é perceberes” – E2</i>
		<i>“vamos falando com colegas “olha utilizei isto, vê se gostas”” – E3</i>
		<i>“a empresa inteira é muito voltada a isso, eu diria que isso é muito influenciado pelo nosso CEO (...) ele acaba influenciando bastante o resto do pessoal” – E5</i>
		<i>“Já era uma prática comum” – E7</i>
Expectativa de eficácia		<i>“Foi simplificar-me a vida nesse sentido, não fazer puxar tanto pela criatividade” – E2</i>
		<i>“quando nós percebemos que a IA vem um bocadinho para a área de RH e de que forma nós podemos aplicar, atuar e ter as mais valias” – E3</i>
		<i>“não tinha tempo para poder fazer um screening de tudo (...) acabei tendo que utilizar algumas ferramentas para auxiliar esse momento” – E5</i>
		<i>“torna a minha vida muito mais simples”; “usamos porque dá jeito, é prático e é bastante eficiente”; “o objetivo é cumprir melhor do que aquilo que eu faria” – E7</i>

“aquilo que me motivou a realmente usá-las é mesmo o tempo e a qualidade com que estas ferramentas desenvolvem mensagens” – E8

“estávamos todos a perder muito tempo numa coisa que poderia demorar essencialmente 10 minutos” – E10

“Pura e simplesmente tornar tarefas que possam ser mais redundantes, mais rotineiras em coisas mais simples (...) onde possa também ganhar esse tempo para fazer outras coisas mais importantes” – E11

Curiosidade
pessoal

“É um bocadinho o sentido da descoberta”; “Foi mais pessoal (...) é algo mais autodidata e que vamos descobrindo” – E3

“tive uma motivação plenamente egoísta, eu fiz porque gostei, gosto muito de inovação tecnológica” – E4

“já tinha usado o ChatGPT mas só para ver o que era” – E7

Vantagem
competitiva

“Inicialmente foi curiosidade, só para experimentar” – E12

“eu acho que a motivação é sobreviver (...) quem estiver a usar IA vai ter uma vantagem competitiva sobre quem não estiver (...) Foi adaptabilidade, foi ver que ou faço isto ou começo a ficar um bocadinho para trás” – E4

“No fundo acabei por me adaptar à realidade dos dias de hoje” – E8

“expõe muito mais em detalhe a função para a qual eu estava a contratar pessoas, que me ajudou também a ter mais conhecimento técnico” – E9

Condições	Suporte	<i>“durante o onboarding temos sempre formação a nível de aprender a trabalhar com os algoritmos” – E1</i>
facilitadores	organizacional	

“A organização criou uma conta de ChatGPT4 e portanto tinha outras valências (...) tive esse apoio” – E4

“quando se trata de formação, de passar o conhecimento, a nossa time de produto ajuda bastante a gente nesse sentido. Em termos de usar a IA dentro do recrutamento me ajudou bastante nesse sentido também, explicou quais ferramentas já estavam associadas ao ATS em termos de leitura de CV, exportação do perfil do usuário direto para o nosso sistema de RH, então ela deu bastantes dicas de como usar” – E5

“Há colegas que já estavam na equipa podem partilhar alguns prompts que metem no ChatGPT, explicar mais ou menos de que forma é que costumam usar (...) há bastante liberdade na forma como nós trabalhamos e por isso cada pessoa também vai usando a ferramenta como quer” – E7

“dar a indicação de que nós temos isto, como utilizar, e ter em conta que é sempre melhor utilizar este sistema que é desenvolvido pela própria empresa do que utilizar outros (...) por outro lado, acho que uma empresa que se adapta a esta realidade também está a passar uma mensagem positiva para a própria cultura organizacional, porque acho que nesse aspeto está no fundo a dizer a todos os colaboradores “nós estamos a acompanhar os tempos, nós queremos que vocês também tenham o trabalho facilitado no vosso dia a dia, portanto está aqui uma ferramenta que vocês podem utilizar”” – E8

“se não souberes como fazer x, perguntas ao ChatGPT e ele responde”, foi só nesse sentido que me disseram, nunca me deram formação nem nada” – E9

“Desde budget para experimentar todas as tools de IA que existiam, desde liberdade (...) eu podia alocar mais de metade do meu horário de trabalho só a esta nova automação (...) assim que eu dei a ideia foi super bem recebida (...) Portanto, sim, o apoio foi a 100%”; “nós temos duas ferramentas de IA que utilizamos (...) simplesmente tive a oportunidade de explorar ainda mais tools que fossem ao encontro daquilo que eu precisava” – E10

“quando foi a implementação do nosso ATS, esse foi, lá está, um dos grandes apoios que tivemos. No dia a dia, é mais por vontade de cada um, ou seja, não é que haja assim um apoio, mas é mais por vontade própria de cada um” – E11

“tivemos uma formação da plataforma, de como utilizar (...) eles explicaram exatamente todas as suas funcionalidades e depois tivemos sempre o apoio da nossa recruitment manager no que toca à utilização, problemas que tivéssemos com a plataforma” – E12

Facilidade de
adaptação

“extremamente fácil de perceber como é que funciona. Diria que tudo o que são ferramentas de IA, principalmente para nós que já crescemos com a tecnologia, é tudo extremamente fácil de aprender” – E1

“Eu ainda não me sinto uma à vontade” – E2

“ainda tenho que aprofundar mais os conhecimentos dentro daquilo que são as ferramentas, de que forma é que podemos utilizar” – E3

“Não diria que foi extremamente fácil. Posso dizer que fiquei fascinado quando descobri o que era”; “Depois ao longo do tempo é muito engraçado porque parece que se aprende a falar com a máquina (...) é um desenvolvimento interessante” – E4

“Eu já usava isso na empresa anterior” – E5

“não era muito difícil, principalmente para uma pessoa mais jovem, mais habilitada em tecnologia, portanto para mim considerei fácil a adaptação” – E6

“Foi super fácil (...) fui literalmente a primeira pessoa a dizer que precisava” – E10

“eu acho que nós nunca nos chegamos a adaptar a 100%, nós estamos sempre em processo de adaptação porque eu acho que a cada mês ou a cada tempo vão sempre surgindo novas coisas” – E11

“Ao início eu era reticente, não queria (...) depois percebi que realmente é uma ferramenta que nos pode dar um grande apoio” – E12

Percepções Vantagens

“temos um algoritmo que é criado para dar scoring à candidatura com base naquilo que são os requerimentos que nós definimos inicialmente para a posição”; “o algoritmo faz logo um screening à candidatura (...) e conseguimos perceber se há determinados aspetos que podemos logo cortar e não

avançar com a candidatura”; “há ali determinados aspetos que como já estão validados, nós escusamos de precisar de validar ou de ir verificar inicialmente essa informação” – E1

“Ajuda-me a criar SOP’s (...) eu escrevo o que pretendo e ele ajuda-me a estruturar as ideias e a fazer a definição dos conceitos; e ajuda-me também na criação de anúncios ou eventualmente dar outra imagem aos anúncios que já tenho concebidos e dar uma imagem mais leve, mais divertida”; “Aqui neste sentido, a vantagem é uma grande economia de tempo, eu diria” – E2

“é ótimo para conseguirmos fazer uma tradução mais rápida, mais célere”; “um chatbot que fazia a gravação da nossa conversa, por exemplo, da entrevista com o candidato (...) e isto vem alavancar muito o facto de eu estar muito mais focado e depois no final já tenho ali o relatório, não preciso de estar muito preocupado com tirar as notas todas, sei que o chat está ali a gerir”; “quando tens que criar um anúncio ou uma mensagem para um candidato (...) podemos pedir a ajuda do ChatGPT para fazer um texto mais bonito, digamos, com a informação que nós pretendemos, para apresentar da melhor forma o projeto ao candidato (...) ajuda-nos a utilizar outras palavras, outra dinâmica”; “O time consuming é menor”; “a parte do design do anúncio em si também, ficar mais apelativo, acho que é muito nessa parte, a parte mais linguística de escrita de textos, reports, mensagens”; “pode ajudar de certa forma a que os processos sejam mais ágeis, mais rápidos e que nós tenhamos aqui um bocadinho de mais disponibilidade para fazer outras tarefas” – E3

“acelera o meu trabalho. Algo que antes eu demorava uma tarde a fazer se calhar agora demoro 2 horas ou 3”; “Eu diria

que a maior vantagem é a poupança de tempo”; “brainstorming de ideias, o que era excelente. (...) depois fazíamos ali uma troca de ideias com IA”; “pedes ao ChatGPT para fazer uma coisa simples e ele faz, e portanto lê aquele brief e tá feito”; “o ChatGPT é bastante flexível, faz ele a pesquisa, organiza a informação”; “acho que é bom integrar a IA porque nos faz avançar, eu tenho aprendido muito com coisas de IA, eu sinto que eu próprio dei um avanço na minha expertise desde que contacto com o ChatGPT e que sou melhor profissional”; “para pesquisar candidatos, basicamente metes keywords e depois metes palavras para ele entender se é “e” ou “para” ou “ou” ou “menos” ou “mais” e eu não tenho que as escrever (...) Isto para mim acelera muito mais o processo” – E4

“Eu diria que a agilidade”; “a questão de você saber que aquilo vai funcionar de forma mais rápida, não mais rápida, mas de forma agendada”; “para fazer um shortlist inicial, em termos de se os candidatos têm experiência com alguma ferramenta em específico; algum software; se eles têm experiência na indústria, portanto para fazer mais essa leitura inicial”; “todos aqueles requisitos que são fortes para que eles sejam passados para a próxima fase, para uma entrevista inicial, se eles não tiverem, o próprio ATS rejeita automaticamente”; “a IA ajuda bastante a eliminar aqueles que não são válidos em termos de hard skills”; “para poder entender a satisfação de cada candidato durante os processos de entrevista (...) É um feedback muito rico (...) acaba sendo muito valioso para a gente como recrutador e como RH também” – E5

“conseguimos de certa maneira corrigir certos erros que nos iam escapulir ou coisas pequeninas que eles ajudam-nos a

perceber melhor, mais atentamente”; “a poupança de tempo, poupa-nos muitas horas de trabalho” – E6

“a velocidade é uma logo muito óbvia (...) poupa-nos imenso tempo”; “muito mais rapidamente consegue fazer um texto mais coeso e lógico”; “fica muito melhor escrito (...) é imediato, fica ali um texto direitinho”; “é muito mais informação do que aquela que eu tenho (...) É de facto um texto que faz sentido, está bem escrito”; “é útil mesmo para aprender (...) dá para perguntar ao ChatGPT, é mais rápido adquirir informação e tudo mais de uma forma interativa”; “é uma boa ferramenta para nós aprendermos, sobretudo porque é uma área muito específica (...) por isso para o género de trabalho que é, é super eficiente” – E7

“pragmatismo; assertividade; eficiência de tempo, claramente, o que depois torna também os processos mais eficazes (...); “poupar tempo (...) às vezes em 15 minutos tenho uma coisa feita e positiva”; “todas estas ferramentas são muito pragmáticas e são muito assertivas”; “têm de facto mensagens muito direccionadas, muito bem conseguidas”; “com IA já aprendi a conversar melhor quando fui para meetings”; “é ótimo ter aqui uma espécie de coaching relativamente a isto (...) é muito estruturado, é muito assertivo (...) mostra sempre uma abertura de negociação” – E8

“faz com que tudo seja mais rápido, mais eficaz e poupa imenso tempo principalmente”; “francês não sei escrever bem ainda (...) então eu uso a IA nesse sentido e basicamente acho que ajuda bastante (...) ajuda-me mais ou menos a polir, digamos, alguns aspetos (...) dá-me algumas ideias também para posts do LinkedIn”; “super acessível (...) mesmo para

dúvidas (...) expõe muito mais em detalhe a função para a qual eu estava a contratar as pessoas, que me ajudou também a ter mais conhecimento técnico” – E9

“reduzir o tempo, em vez de perdemos se calhar 30/40 minutos, estamos a demorar 10 minutos”; “seja para escrever emails; seja para organizar algum texto; seja para pôr qualquer coisa por bullet points”; “Melhoram muito os textos (...) fico com um email incrível em menos de 30 segundos (...) não se trata só de rapidez, também se trata de criatividade, de insight, de uma organização e até de uma construção frásica que nós nunca vamos ter a capacidade de fazer” – E10

“a própria simplificação de tarefas, coisas mais rotineiras que possam ser feitas através disso (...) Sobretudo, é quase como ter um assistente virtual que nos simplifica aquilo que são as nossas tarefas”; “ajudar também a ganhar mais tempo para nós e não estarmos também tão sobrecarregados”; “a possibilidade também de ser mais fácil poder chegar a algum tipo de informação que nós precisamos (...) pelo menos já ter ali uma base com que nós possamos às vezes tirar algumas dúvidas” – E11

“facilita-nos um bocado o trabalho”; “Às vezes pode-nos fazer ver outro lado que nós não estávamos a ver, é como se fosse quase uma segunda opinião” – E12

Desvantagens

“facilmente é falível com determinados aspetos que não são tão objetivos” – E1

“Uma desvantagem é deixarmos de puxar pela criatividade” – E2

“tu não sabes o que é que acontece ao que lá está escrito (...) carregas em eliminar e a conversa não eliminou (...) alguns tópicos que nós trabalhamos são sensíveis, como informações pessoais, da empresa, etc., e pode cair em mãos mal intencionadas” – E4

“Tem a questão de segurança, toda a informação que eles recebem, eu pelo menos não confio que aquela informação vai só ficar na base de dados deles” – E5

“se calhar há a possibilidade de estarmos a oversee alguém que se calhar é espetacular mas não tinha aquela palavra dita daquela maneira específica, ou tinha escrito de outra maneira (...) às vezes podemos estar a perder talento”; “Eu esperava que a IA tivesse mais flexibilidade e que conseguisse ter mais abertura de eu dar menos e ela chegar a mais” – E6

“às vezes o ChatGPT pode dizer “como não tem isto e isto, é um mau match”, e na verdade não”; “já não procuro assim tanto saber o que é que cada profissão, cada tecnologia implica, porque o ChatGPT meio que facilita isso por mim” – E7

“às vezes torna-se demasiado formal e demasiado elaborada (...) ainda é uma linguagem muito mecânica”; “pode tornar-nos um pouco mais intelectualmente preguiçosos”; “a questão da proteção de dados (...) uma empresa que utilize demasiado o ChatGPT diretamente pode ter aqui esta questão da proteção de dados comprometida”; “é preconceituosa (...) a IA ainda tem muito este bias” – E8

“criei um bocado uma dependência que eu considero às vezes excessiva de confirmar tudo” – E9

“temos sempre que fazer alterações porque se não fica tudo muito robótico e não funciona” – E10

“muitas das vezes estamos a chegar a um ponto em que possamos não conseguir distinguir o que é verdadeiro e o que é que pode não ser verdadeiro” – E11

“pode não nos dar exatamente aquilo que queremos e temos que reescrever ou às vezes é muito quadrado logo à primeira abordagem”; “podemo-nos esquecer de pensar primeiro pela cabeça e ir logo pelo caminho mais fácil” – E12

Homem versus
IA

“Certamente há skills, temas, questões que não conseguem ser avaliadas, ainda, pela IA, pela máquina, e acho que nós enquanto pessoas temos um papel fundamental” – E1

“nunca nos consegue tirar a parte mais relacional e aí nós temos que manter e temos que fazer (...) não nos vai substituir, dificilmente”; “há informação que eu acho que é difícil a IA ir buscar” – E3

“a IA também não saiba ler esse tipo de informação ainda (...) Em termos de soft skills, isso só se pega durante a entrevista”; “não há emoção, que não tem aquele contacto pessoal que um recrutador cria com o candidato” – E5

“avaliação de soft skills, essa parte se calhar a IA ainda não faz tanto” – E7

“é bom eles sentirem a pessoa, sentir que há um contacto humano e que há alguém de facto humano a tratar a candidatura”; “têm um nível de assertividade que nós, infelizmente por termos emoções e por nem sempre sabermos

comunicar, que acaba por prejudicar um pouco às vezes a solução” – E8

“acho que a parte humana faz falta, ainda faz a diferença” – E9

“um robot nunca tem a parte humana, nem nunca vai ter, portanto é isso que acaba por faltar” – E10

“podemos vir a tornar as coisas menos humanas e torná-las mais robóticas, e acho que tem que haver sempre um equilíbrio entre as duas partes. Ver a IA como uma ajuda, como um assistente só, mas nunca ver como um todo porque podemos perder a parte humana” – E11

Nível de
confiança

“temos um humano que está a supervisionar que aquilo está tudo correto” – E1

“aprendi com o tempo a não aceitar o que o modelo computacional te diz à primeira. Negoceia com ele, para dar mais detalhes, para haver uma conversa para ele entender o contexto”; “devo confessar que me sinto um bocado assustado com a possibilidade de virmos a ter de conviver com IA integrada num robô humanoide e fazer parte do nosso dia a dia (...) estou 70% confiante porque faço - tens sempre que fazer fact checking de informações - porque eu já apanhei informações que não fazem sentido ou que não funcionam” – E4

“diria que para um recrutador confiar a 100% numa IA para fazer o trabalho, eu não diria que é a melhor alternativa”; “tem que levar as coisas com uma certa dúvida (...) verificar se não tem nada saindo do conforme” – E5

“há muitas coisas boas mas depois também eu sentia que às vezes tava a falhar ali qualquer coisa, faltava um bocadinho mais” – E6

“Muito maior do que em mim própria”; “se o ChatGPT não estiver a funcionar, isso vai afetar grandemente o meu dia de trabalho. Se for uma situação continuada, vai ficar grave (...) fazer esse sourcing e informação cruzada e não sei quê, fará com certeza muito melhor que eu” – E7

“o meu nível de confiança é alto” – E8

“Tenho sempre em atenção alguns erros que possam existir porque não é perfeito”; “eu sei que as respostas vão ser fiáveis até um certo ponto (...) fico sempre um pouco, digamos, de pé atrás” – E9

“Se é incrível e se funciona sempre? Não, mas sim, todos os dias tenho que usar”; “acho que é muito benéfica para o nosso dia-a-dia, acho que poupa imenso tempo, acho que nos ajuda com tudo, mas também sinto que com as tools que começaram a existir, começaram a existir também problemas” – E10

“Confio mas eu vou sempre verificar e ponho sempre os meus inputs, não entrego logo” – E12

Perspetivas futuras

“Espero que continue a crescer e a ser implementada cada vez mais nas empresas como uma ferramenta de suporte (...) acho que isto não invalida que nós vamos trabalhar lado a lado com IA e com todas as inovações que a tecnologia nos possa trazer”; “ainda há muito espaço para fazer muita coisa gira, para melhorarmos, (...) espero que nos próximos anos

se verifique este aumento não só em quantidade mas em qualidade daquilo que está a ser feito” – E1

“Espero vir a usar mais. Eu gostaria de tirar mais potencial da ferramenta que eu sei que tem” – E2

“ainda tenho que aprofundar muito mais aquilo que é o conhecimento, as ferramentas que estão a ser cedidas, tudo o que está a ser aplicado dentro desta área”; “tudo o que seja para otimizar e para nos facilitar o nosso trabalho vai ser benéfico, vai ser útil e espero que isso nos ajude (...) que nos permita ter até um equilíbrio mais entre a vida pessoal, o time consuming do trabalho em si, que permita otimizar tarefas (...) a IA trabalha e nós vamos gozar um bocadinho mais a vida” – E3

“gostava que a IA fosse integrada como uma forma de otimização daquilo que é a essência humana (...) se houver maneira de a IA catapultar o nível de vida das pessoas (...) se calhar já não preciso de trabalhar tanto tempo, posso ter mais tempo para mim” – E4

“desenvolver procedimentos e processos dentro da área de RH; estruturar algumas ferramentas (...) mitigar esses tipos de erros ela pode vir ajudar também (...) Eu diria que ela também viria para ajudar em termos de comunicar com os funcionários de maneira mais clara; ajudar a gente aqui em termos de entender a satisfação do candidato com a empresa; entender o próprio funcionário com a empresa, acho que vem muito para ajudar”; “acredito que a gente vai ver inúmeras ferramentas que vão ajudar no recrutamento ainda mais, eu diria que nos próximos 2 anos” – E5

“Eu espero grandes coisas (...) Espero que ajude de facto não só na área de recrutamento, não só na área de RH, mas em todas as áreas, que ajude a eliminar processos chatos e que ajude a criar eficiência em muitos dos processos”; “acho que isto pode aqui ajudar-nos imenso nos próximos 100 ou 200 anos (...) que possamos trabalhar apenas 1 dia por semana ou 2 dias por semana e não estarmos constantemente aqui a trabalhar (...) conseguir aproveitar melhor o tempo se nos dedicarmos a coisas como lazer, entretenimento e passar tempo com a nossa família, amigos, entre outros” – E8

“Eu espero muito, muito mais (...) tudo o que puder ser otimizado e que o fator humano não faça assim tanta diferença, acho que a IA vai ser importante nesse sentido”; “imagino outras ferramentas que tenham ainda mais complexidade, acredito que tenham ainda mais impacto nos processos de recrutamento e seleção das pessoas (...) vai ser inevitável a todas as pessoas que trabalham neste ramo, acho que a IA se vai tornar uma ferramenta diária e cada vez mais complexa” – E9

“no momento em que eles conseguirem replicar a 100% o que é um humano, não só perdemos nós a nossa essência, como se torna claramente um problema para a humanidade”; “o futuro acho que não sei muito bem como é que há de ser (...) não quero muito explorar esse nível de IA (...) acho que estamos num bom ground, por enquanto” – E10

“eu espero mesmo que a IA, lá está, possa sobretudo ser para simplificar muitas das coisas. Que possa ajudar não só nesta área mas por exemplo na área médica; áreas em que realmente é importante nós cada vez mais termos acesso para isso; que nos ajudem a descobrir, por exemplo, curas para

doenças, ou também nos ajudem por exemplo a ter modelos económicos mais simples”; “há muito que nos pode ajudar no nosso dia a dia e espero que assim o seja e que se possa desenvolver nesse sentido de ser uma ajuda para nós enquanto humanos”; “espero que não venha 100% substituir aquilo que é a nossa vida e a nossa maneira de viver”; “que nos simplificasse muito a nossa vida para que possamos nós também ganhar mais tempo para estar connosco, com os nossos amigos, com a nossa família” – E11

“Espero que possa ser mais utilizada, mais bem vista” – E12
