INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Sistemas Inteligentes no Recrutamento – Eficiência vs. Ética

Filipa da Silva Ferreira Fonseca

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Doutor Renato Jorge Lopes da Costa,
Professor Auxiliar com Agregação,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador:
Mestre António Ângelo Machado Matos Pereira,
Assistente Convidado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2026

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Sistemas Inteligentes no Recrutamento – Eficiência vs. Ética

Filipa da Silva Ferreira Fonseca

Mestrado em Gestão

Orientador:
Professor Doutor Renato Jorge Lopes da Costa,
Professor Auxiliar com Agregação,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-Orientador:
Mestre António Ângelo Machado Matos Pereira,
Assistente Convidado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Julho, 2026

Agradecimentos

Aos meus pais, que sempre acreditaram em mim e me ensinaram que, por mais difícil que a vida possa parecer, desistir nunca é uma opção. Foram eles que fizeram de mim uma lutadora, mas acima de tudo, uma sonhadora resiliente.

Aos meus avós, que são um exemplo de vida e o meu porto seguro.

À Mada, que não é apenas uma melhor amiga, mas também uma irmã, que me conhece melhor que ninguém. Embora tenhamos as nossas divergências, sei que é a minha protetora nº1 e a primeira pessoa a quem recorro independentemente da situação.

Aos meus rapazes - Pedro, Hugo, Marius - que foram dos meus maiores apoiantes durante este processo, tal como em tantos outros. Sei que continuarão a estar nos desafios que ainda estão por vir.

Às Panelas sem Tampas, a melhor coisa que a universidade me trouxe. Agradeço todos os dias por isso e por todos os momentos que partilhamos juntas. Embora nos tenhamos conhecido apenas no início da nossa vida adulta, levo-vos até ao fim.

À minha família, que de forma consciente ou não, esteve sempre presente para mim, seja com uma palavra de incentivo ou um abraço sentido.

Aos meus orientadores, por terem aceitado fazer parte deste desafio e pela disponibilidade, orientação e apoio demonstrado ao longo do percurso.

Aos entrevistados, um grande obrigada por terem disponibilizado o seu tempo e por terem partilhado informações essenciais para a concretização desta dissertação.

Resumo

Com a transformação digital as organizações têm promovido mudanças significativas na Gestão de Recursos Humanos (GRH), especialmente através da integração de Sistemas Inteligentes (SI) no processo de Recrutamento e Seleção (R&S) (Matt, Hess, & Benlian, 2015; Rogers, 2016; Schwab, 2016). Embora estas tecnologias proporcionem benefícios operacionais, sobre tudo no que diz respeito a eficiência e automatização de tarefas, a sua implementação levanta riscos e desafios éticos que merecem uma análise profunda (Barocas & Selbst, 2016; O'Neil, 2016).

O objetivo principal desta dissertação é analisar o impacto da aplicação de Sistemas Inteligentes nos processos de Recrutamento e Seleção, com foco no benefícios operacionais e nos desafios éticos associados. Para alcançar este objetivo, foi realizada uma revisão de literatura extensiva, com a intenção de analisar e recolher informação sobre a Gestão de Recursos Humanos, o processo de R&S, bem como sobre os Sistemas Inteligentes e suas aplicações no contexto organizacional. Complementarmente, realizou-se 15 entrevistas semiestruturadas a profissionais da área de RH.

Os resultados obtidos revelaram que os SI são percecionados como ferramentas complementares e de apoio ao trabalho diário, contribuindo para a otimização de tarefas repetitivas e estruturadas, especialmente nas fases iniciais no processo de R&S. Contudo, a sua utilização exige supervisão humana contínua, de modo a garantir que as decisões finais permaneçam alinhadas com critérios éticos e organizacionais.

Conclui-se que a adoção destas tecnologias inteligentes tende a ser melhor aceite quando acompanhada por estratégias adequadas de mitigação de riscos éticos, capazes de assegurem um equilíbrio entre as boas práticas de gestão e os princípios éticos. Estas estratégias revelam-se fundamentais para facilitar a integração destas tecnologias no contexto organizacional.

Palavras-Chaves: Gestão de Recursos Humanos; Recrutamento e Seleção; Sistemas Inteligentes; Inteligência Artificial; Ética; Eficiência.

Classificação JEL:

M1: Administração de Empresas

O3: Inovação; Investigação e Desenvolvimento; Mudança Tecnológica; Direitos de Propriedade Intelectual.

Abstract

With the digital transformation, organizations have been implementing significant changes in Human Resource Management (HRM), particularly through the integration of Intelligent Systems (IS) into the Recruitment and Selection (R&S) process (Matt, Hess, & Benlian, 2015; Rogers, 2016; Schwab, 2016). Although these technologies provide operational benefits, particularly regarding efficiency and automation, their implementation raises ethical risks and challenges that warrant in-depth analysis (Barocas & Selbst, 2016; O'Neil, 2016).

The main objective of this dissertation is to analyze the impact of implementing Intelligent Systems in Recruitment and Selection processes, with a focus on the operational benefits and associated ethical challenges. To achieve this objective, an extensive literature review was conducted to analyze and gather information on Human Resource Management, the R&S process, as well as Intelligent Systems and their applications in an organizational context. Additionally, 15 semi-structured interviews were conducted with HR professionals.

The results revealed that IS are perceived as complementary tools that support daily work, contributing to the optimization of repetitive and structured tasks, especially in the early stages of the R&S process. However, their use requires continuous human supervision to ensure that final decisions remain aligned with ethical and organizational criteria.

It can be concluded that the adoption of these intelligent technologies tends to be better accepted when accompanied by appropriate strategies for mitigating ethical risks, capable of ensuring a balance between sound management practices and ethical principles. These strategies prove to be fundamental for facilitating the integration of these technologies into the organizational context.

Keywords: Human Resource Management; Recruitment and Selection; Intelligent Systems; Artificial Intelligence; Ethics; Efficiency.

JEL Classification:

M1: Business Administration

O3: Innovation; Research and Development; Technological Change; Intellectual Property Rights.

Índice

Agradecimentos ..... *iii*

Resumo ..... *v*

Abstract ..... *vii*

Índice de Acrónimos ..... *xv*

Capítulo I *1*

Introdução **1**

1.1. Enquadramento 1

1.2. Problema de Investigação 1

1.3. Objetivos e Questões de Investigação 3

1.4. Estrutura da Dissertação 3

Capítulo II *5*

Enquadramento Teórico **5**

2.1. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos 5

2.2. Processo de Recrutamento e Seleção 7

2.3. Automatização Inteligente nos Recursos Humanos 10

Capítulo III *15*

Abordagem Teórica **15**

Capítulo IV *19*

Metodologia **19**

4.1. Definição da Metodologia 19

4.2. Seleção e Caracterização da Amostra 22

4.3. Tratamento e Análise de Dados 25

Capítulo V *28*

Análise e Discussão dos Resultados **28**

5.1. Perceção de Eficiência dos Sistemas Inteligentes 29

5.2. Preocupações Éticas 31

5.3. Estratégias de Mitigação 34

Capítulo VI *39*

Considerações finais **39**

6.1. Observações Finais 39

6.2. Contributo para o Estudo de Sistema Inteligentes no Recrutamento: Eficiência vs. Ética 41

6.3. Limitações da Pesquisa 42

6.4. Propostas de Investigação Futura 42

Referências Bibliográficas (APA) *43*

Anexos *48*

Anexo I: Guião da Entrevista **48**

Índice de Tabelas

Tabela 4.1. – Modelo de Investigação (elaborador pelo autor)..... 20
Tabela 4.2. – Relação entre Objetivos de Investigação (OI), Questões de Investigação (QI) e Autores mencionados na Revisão de Literatura (elaborado pelo autor)..... 21
Tabela 4.3. – Categorização e Codificação do Corpus de Entrevista (elaborado pelo autor)... 22
Tabela 4.4. – Setores de Atividade (elaborado pelo autor)..... 23
Tabela 5.1. – QI 1 associada à Questão de Entrevista (elaborado pelo autor)..... 29
Tabela 5.2. – Categorização das respostas genéricas associadas as perceções de eficiência dos SI (elaborado pelo autor)..... 30
Tabela 5.3. – QI 2 associada às Questões de Entrevista (elaborado pelo autor)..... 31
Tabela 5.4. – Categorização das respostas genéricas associadas as preocupações éticas SI (elaborado pelo autor)..... 33
Tabela 5.5. – QI 3 associada à Questões de Entrevista (elaborado pelo autor)..... 34
Tabela 5.6. – Categorização das respostas genéricas associadas as estratégias de mitigação (elaborado pelo autor)..... 37

Índice de Gráfico

Gráfico 4.1. – Intervalo Etário dos entrevistados (elaborador pelo autor)..... 24
Gráfico 4.2. – Género dos entrevistados (elaborado pelo autor)..... 24
Gráfico 5.1. – Representação da utilização dos SI entre empresas representadas pelos entrevistados (elaborado pelo autor)..... 28

Índice de Acrónimos

ATS: Applicant-Tracking Systems

GE: Grandes Empresas

GRH: Gestão de Recursos Humanos

IA: Inteligência Artificial

IoT: Internet of Things

ML: Machine-learning

PME: Pequenas e Médias Empresas

PNL: Programação Neurolinguística

RH: Recursos Humanos

RH 4.0: Evolução da gestão de pessoas, que é impulsionada pela transformação digital, utilizando tecnologias como IA, Big Data, e automatização inteligente, para tornar processos mais estratégicos, ágeis e baseados em dados.

RPA: Robotic Process Automation

R&S: Recrutamento e Seleção

SI: Sistemas Inteligentes

STEM: Science, Technology, Engineering, and Mathematics

Capítulo I

Introdução

1.1. Enquadramento

Nas últimas décadas, o avanço da tecnologia tem transformado a forma como as organizações gerem os seus processos internos, sobretudo na área dos Recursos Humanos (Fernandes, 2020). Uma das transformações mais notórias é a uso de sistemas inteligentes nos processos de recrutamento e seleção. Com a promessa de uma triagem objetiva, rápida e baseada em dados, cada vez mais organizações têm adotado estas ferramentas tecnológicas como algoritmos de matching, sistemas de rastreamento de candidaturas (ATS), chatbots e análises preditivas, para identificar candidatos mais adequados (Qianyu, 2024).

Entretanto, estas transformações levantam questões éticas importantes. Apesar dos SI apresentarem de facto níveis de eficiência e de redução de custos, surgem algumas preocupações relacionadas com a equidade, a privacidade e a transparência dos processos de tomada de decisão destes sistemas (Musrifah & Hasanah, 2025). A utilização de algoritmos programados com dados históricos pode perpetuar preconceitos inconscientes, comprometendo a imparcialidade no processo de seleção.

A dimensão ética dos SI, em relação aos processos de Recrutamento e Seleção, evidenciam-se principalmente na experiência do candidato. A substituição da avaliação humana por decisões tomadas pelos sistemas automatizados pode reduzir a empatia, a personalização, além de levantar preocupações sobre vieses, desumanização e responsabilidade por erros ou decisões discriminatórias (Musrifah & Hasanah, 2025).

Embora, seja amplamente reconhecido o potencial de eficiência destas tecnologias, a sua implementação ainda apresenta algumas lacunas. Já existem estudos que indicam, apesar de muitos profissionais da área acreditarem que a automatização pode substituir parcialmente os recrutadores, são poucos os que confiam que possa assumir totalmente a decisão final, reforçando a necessidade de existir um equilíbrio entre a automatização e o discernimento humano (Machado, 2023; Vardarlier & Zafer, 2019).

1.2. Problema de Investigação

Esta investigação ocorre no contexto da crescente digitalização das organizações e da integração de SI nos processos de GRH (Matt, Hess, & Benlian, 2015; Rogers, 2016; Schwab, 2016). Tem se vindo a verificar em distintos setores, que as empresas procuram cada vez mais tecnologias avançadas que possam permitir tornar os seus processos mais eficientes, rápidos e

orientados por dados (Vardarlier & Zafer, 2019). Neste caso, o processo de recrutamento e seleção assume relevância, uma vez que constitui uma das fases mais importantes quanto a entrada de talento nas organizações e um dos domínios onde a adoção de SI tem vindo a ganhar maior impacto (Asif, 2024; Machado, 2023).

Neste âmbito, os SI apresentam-se como ferramentas com um elevado potencial para transformar significativamente a forma como as empresas identificam, avaliam e selecionam candidatos. Com a utilização de algoritmos, análise de dados e automatização inteligente, é permitido otimizar etapas do recrutamento, desde a triagem curricular até à análise de perfis e competências, contribuindo para processos mais rápidos e fundamentados (Davenport & Kirby, 2016). No entanto, apesar das vantagens associadas à utilização de SI, a sua implementação levanta um conjunto de riscos e desafios éticos inerentes que acompanham essa transformação (Barocas & Selbst, 2016; O'Neil, 2016).

Com isto, importa não só analisar os benefícios operacionais associados à implementação de SI, como também os riscos e desafios que podem surgir da crescente automatização dos processos. A utilização de tecnologias baseadas em inteligência artificial pode influenciar a forma como os candidatos são avaliados, podendo introduzir dilemas éticos relacionados com discriminação, falta de transparência ou perda de dimensão humana (Fabris, et al., 2023; Hofeditz, Mirbabaie, Luther, Mauth, & Rentemeister, 2022).

Neste contexto, torna-se essencial refletir sobre o equilíbrio necessário entre a inovação tecnológica e a responsabilidade ética na GRH. As empresas são cada vez mais impulsionadas a garantir que a utilização de SI não compromete um ambiente de trabalho justo, inclusivo e sustentável (Machado, 2023; Musrifah & Hasanah, 2025).

Desta forma, o presente estudo tem como objetivo explorar de forma aprofundada o duplo contexto que caracteriza a integração dos SI no Recrutamento e Seleção: por um lado, o potencial destas tecnologias inteligentes na otimização dos processos organizacionais; por outro, os riscos e desafios éticos inerentes à sua implementação. Pretende-se, assim, desenvolver uma reflexão crítica sobre o impacto da automatização inteligente na tomada de decisão neste domínio, contribuindo para uma compreensão das implicações tecnológicas na GRH e para uma promoção de práticas organizações mais justas e responsáveis (Asif, 2024; BCG, 2023).

1.3. Objetivos e Questões de Investigação

Numa ótica mais abrangente, o objetivo geral do estudo, é analisar o impacto que a aplicação de SI tem nos processos de recrutamento e seleção, com foco nos benefícios operacionais e nos desafios éticos associados.

Quanto aos objetivos mais específicos, pretende-se, identificar as principais tecnologias inteligentes utilizadas hoje em dia nos processos de R&S; avaliar o impacto da utilização de SI na eficiência e eficácia dos processos, com base na perceção dos profissionais de RH; identificar os principais riscos e desafios éticos associados à sua utilização; analisar de que forma as preocupações éticas influenciam a tendência dos profissionais para a adoção de SI; e investigar estratégias organizacionais que permitam mitigar riscos éticos sem comprometer a eficiência.

Dito isso, ao longo deste estudo e tendo em consideração os objetivos definidos anteriormente, proponho responder a três questões de investigação:

1. QI: Como é percebido o impacto dos Sistemas Inteligentes na eficiência do processo de Recrutamento e Seleção?
2. QI: Quais são as principais preocupações éticas que os profissionais de RH associam à utilização de Sistemas Inteligentes no processo de recrutamento e seleção, e como é que estas preocupações influenciam a sua disponibilidade para adotarem estas tecnologias no seu dia-a-dia?
3. QI: Quais são os mecanismos e/ou estratégias de gestão organizacional, mais propícios a ajudar na mitigação dos riscos éticos, sem comprometer a eficiência que os Sistemas Inteligentes trazem?

1.4. Estrutura da Dissertação

Desta forma para alcançar os objetivos definidos, a estrutura da presente dissertação, encontra-se organizada por capítulos. O capítulo I, contém a introdução, com uma apresentação da contextualização do tema, determinando o problema de investigação, os objetivos e as questões de investigação, e por fim, a estrutura da dissertação.

O segundo capítulo, apresenta o enquadramento teórico, dividido em três partes: uma breve explicação da evolução da Gestão de Recursos Humanos, sendo seguida pela definição do Processo de Recrutamento e Seleção, terminando com a contextualização de SI e uma análise das principais ferramentas inteligentes existentes no mercado.

O capítulo III, após a revisão de literatura, explica a abordagem teórica, a abordagem adotada para a investigação em questão. O seguinte capítulo, é dedicado à metodologia de investigação, onde a técnica adotada é descrita com os seguintes componentes: método de investigação caracterização da amostragem e análise dos dados obtidos.

No capítulo V, é realizada uma análise equilibrada dos benefícios operacionais e dos desafios éticos associados a utilização de SI no recrutamento. A análise destaca ainda, a importância da supervisão humana e da revisão contínua dos algoritmos, como estratégias essenciais para a mitigação dos desafios éticos, destacando a necessidade das políticas claras de ética digital nos RH e a transparência dos sistemas automatizados.

Por fim, o capítulo VI, expõe uma conclusão que responde às questões de investigação mencionadas anteriormente, integrando também as principais limitações e contribuições do presente estudo, assim como propostas para investigações futuras sobre o tema.

Capítulo II

Enquadramento Teórico

2.1. A Evolução da Gestão de Recursos Humanos

Ao longo das décadas, a Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem vindo a transformar-se numa das áreas mais importantes dentro das organizações modernas, evoluindo com o foco na maximização do desempenho dos colaboradores para atingir objetivos estratégicos da organização.

A GRH da atualidade, assume um papel imperativo na integração de dimensões económicas, sociais e psicológicas, confirmando que a competitividade de uma organização depende em grande parte de diversos fatores, como da formação, motivação, criatividade e capacidade de adaptação dos seus colaboradores. A componente humana, passa a ser considerada um dos ativos mais importantes para a diferenciação, principalmente em mercados internacionais e altamente tecnológicos (Ulrich, 1997).

Esta evolução, não ocorreu de uma forma rápida, homogénea nem linear, pelo contrário resultou de múltiplos fatores de carácter histórico, tecnológico e institucional.

Inicialmente, o conceito GRH, era denominado apenas por Gestão de Pessoas visto de uma forma mais operacional e simples, situando-se no período da Revolução Industrial. Neste período, as pessoas eram vistas como recursos facilmente substituídos e apenas força física necessária no processo produtivo (Storey, 1992).

O foco encontrava-se essencialmente em tarefas administrativas, como o processamento salarial, o registo de assiduidade, o cumprimento de leis laborais, entre outras. Os colaboradores eram designados como indivíduos de pouca autonomia, exercendo um papel periférico no processo de tomada de decisão da organização (Storey, 1992).

A maior parte do século XX, a gestão de pessoas manteve-se igual, sem mudanças transformadoras. Isto deveu-se pelos modelos organizacionais serem extremamente severos e hierárquicos, em que o trabalhador era visto apenas como um executante de tarefas pré-estabelecidas.

Embora não tenham existido grandes mudanças neste período, foi uma fase importante, que contribuiu para que as empresas percebessem que era necessário a regularização de estruturas internas responsáveis pela gestão dos seus colaboradores. Porém, a perceção de que o indivíduo era apenas um recurso e facilmente substituível, ainda prevaleceu durante várias décadas, adiando assim a integração de dimensões psicológicas e sociais no mundo laboral.

Durante a segunda metade do século XX, existiu uma transformação decisiva na gestão de pessoas, acabando por se tornar na Gestão de Recursos Humanos. Esta mudança foi influenciada pelas teorias das relações humanas, pelo movimento da psicologia organizacional e pela expansão das ciências da gestão, introduzindo a valorização de fatores como a motivação, a satisfação e a participação (Guest, 1987).

Na década de 1980, a GRH assumiu um papel de racionalidade estratégica, acompanhado pela urgência da gestão estratégica e pelo reconhecimento de que as pessoas podiam constituir uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Bilhim, 2009). Segundo Ulrich, (1997), a GRH não deve restringir-se ao cumprimento administrativo, devendo alinhar políticas e práticas ao plano estratégico da organização.

Este foi o período em que as empresas começaram a investir em programas de formação, modelos de avaliação contínuo e políticas de desenvolvimento de carreiras, reconhecendo que o capital humano influencia diretamente o desempenho organizacional.

Em Portugal, esta modernização foi acompanhada pela integração na União Europeia, que acabou por incentivar reformas legislativas, o aumento do investimento na formação e a adesão de práticas internacionais de gestão (Legge, 1995).

Com o desenvolvimento tecnológico e da economia do conhecimento, o talento – combinação de competências técnicas, comportamentais e cognitivas – tornou-se um fator importante para o crescimento sustentável das empresas (Pfeffer, 1994).

Vários autores como Barney, (1991), argumentam que recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, como insubstituíveis podem criar vantagens competitivas. O capital humano enquadra-se nesta lógica, uma vez que as competências e capacidades dos indivíduos não podem ser facilmente replicadas pela concorrência.

Por conseguinte, surge o conceito de Gestão de Talentos, que enfatiza a necessidade de atrair, desenvolver e reter perfis diferenciados, sobretudo em setores marcados por inovação tecnológica, elevada competição ou escassez de competências (Chiavenato, 2014).

O mercado de trabalho português, reflete exatamente este fenómeno, embora com as suas particularidades associadas com os níveis de qualificação, políticas públicas, entre outras. Portugal enfrenta desafios no que se refere à retenção de talento em áreas especificas, como as STEM, que são altamente procuradas em mercados internacionais competitivos (Dutra, 2002). Este fenómeno, denomina-se como a "fuga de cérebros", que se acentuou com a crise económica em 2008, evidenciando a importância da gestão de talentos, como uma variável estratégica, tanto a nível das organizações como a nível nacional.

Na atualidade e com a evolução da GRH, este período caracteriza-se pela incorporação de tecnologias digitais, mobilidade e automatização inteligente. As organizações estão a investir em modelos de gestão baseados em dados, utilizando plataformas digitais, algoritmos preditivos, sistemas de informação e IA para suportar diversos processos.

Este fenómeno, é frequentemente associado ao conceito RH 4.0. que é baseado no paradigma da Indústria 4.0, traduzindo-se numa transformação nas práticas de recrutamento, na formação, na avaliação de desempenho, e no desenvolvimento de carreira (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984).

A GRH, deixa de ser apenas uma função meramente facilitadora para assumir uma posição analítica e consultiva, apoiando-se em dados, métricas e indicadores. O surgimento destas tecnologias promove uma gestão mais eficiente, mas também coloca desafios éticos, jurídicos e organizacionais, principalmente no que diz respeito à proteção de dados, privacidade e transparência dos processos (Legge, 1995).

2.2. Processo de Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento e seleção, é um dos principais processos da GRH e é amplamente reconhecido como crucial para o desempenho organizacional.

O recrutamento é definido como um conjunto de atividades que têm como objetivo atrair indivíduos que possam ser possíveis candidatos para vagas existentes, enquanto a seleção corresponde ao processo de triagem e escolha do candidato mais adequado à função e à organização. Embora, os dois conceitos sejam várias vezes utilizados como sinónimos, ambos constituem etapas distintas e complementares, integrados num ciclo mais amplo que engloba outras atividades, como o planeamento de necessidades, a integração e a retenção (Breaugh, 2017).

A importância do R&S têm vindo a aumentar consideravelmente no contexto contemporâneo, devido a falta de talentos especializados, a intensidade de competição por perfis qualificados e a elevada complexidade das competências requeridas na economia digital. Vários estudos recentes revelam que o processo de recrutamento não influencia apenas o desempenho imediato como a construção da cultura organizacional (Osunde & Giwa-Osagie, 2025). Com isto, o R&S deixa de ser apenas uma atividade meramente operacional, assumindo um papel estratégico na criação de vantagens competitivas.

A literatura expõe diferentes abordagens quanto ao conceito de Recrutamento e Seleção. De acordo com Breaugh, (2017), o recrutamento consiste num conjunto de atividades das quais

uma organização identifica, atrai, avalia, e, nomeia indivíduos que possuam o conhecimento e as habilidades necessárias para preencher uma vaga, contribuindo para os objetivos estratégicos da empresa. Enquanto a seleção, envolve a avaliação sistemática dos candidatos, através de diferentes métodos (entrevistas, testes, exercícios) para definir a sua adequação à função, à equipa e à organização.

Da perspetiva estratégica, o R&S visa assegurar que os recursos humanos contribuem para o cumprimento dos objetivos organizacionais, beneficiando a produtividade, o desempenho e a inovação. De acordo com os principais objetivos, destacam-se:

- Atrair candidatos qualificados para o cargo;
- Reduzir o tempo e o custo de contratação;
- Assegurar o alinhamento estratégico (*person-job fit*);
- Assegurar o ajuste à cultura organizacional (*person-organization fit*);
- Promover a diversidade e inclusão no processo de decisão;
- Reduzir erros de seleção e custos associados ao turnover;
- Consolidar a marca empregadora e a reputação externa.

O conceito Fit Organizacional descreve o grau de compatibilidade entre os valores, os objetivos e os comportamentos de um colaborador com a cultura da organização. O mesmo demonstra uma maior probabilidade de permanência na organização e exibição de desempenho consistente (Ulrich, 1997). Uma seleção eficaz ainda reduz o risco de incompatibilidades que possa criar insatisfação, conflitos e rotatividade voluntária.

Do ponto de vista de Breaugh, (2017), o processo tradicional de Recrutamento e Seleção *"é o conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados, avaliá-los segundo critérios pré-definidos e escolher o indivíduo que melhor se adequa ao cargo e aos objetivos estratégicos da organização".* Dessa forma, podemos caracterizar e estruturar o processo tradicional por fases sequenciais: (1) análise da função; (2) divulgação e atração de candidatos; (3) triagem; (4) seleção; (5) contratação e integração.

A análise da função, constitui a primeira fase, sendo fundamental para a identificação das competências técnicas e comportamentais necessárias, bem como as responsabilidades e os requisitos que a função requer. Esta etapa influencia diretamente todo o processo de R&S, uma vez que descrições vagas ou imprecisas tendem a atrair candidatos inadequados e a aumentar os custos e ineficiências (Tsarenko & Krishnamurthy, 2021).

A divulgação e atração de candidatos, podem envolver vários fatores desde internos – como promoções, mobilidade interna e referências – ou externas – desde agências de recrutamento,

redes sociais profissionais e job boards. Com a evolução tecnológica, as possibilidades de divulgação aumentaram significativamente, sendo os portais de emprego e plataformas digitais, as fontes mais utilizadas nos dias de hoje (Matt, Hess, & Benlian, 2015).

A triagem constitui uma fase crítica e tradicionalmente realizada através da análise curricular e da filtragem manual de candidaturas. Consoante a função, a triagem pode ser complementada por entrevistas preliminares, testes psicométricos, entre outros.

A seleção, envolve a avaliação detalhada dos candidatos através de entrevistas estruturadas ou semiestruturas, testes cognitivos e comportamentais e avaliações de competências.

Por fim, a contratação e integração, formalizam a escolha do candidato adequado e procuram a adaptação do mesmo à organização. Estudos demostram que programas de onboarding bem estruturados aumentam a retenção e a performance inicial (Gupta & Moid, 2025).

Na atualidade, compreendermos que o processo de recrutamento tradicional apresenta algumas limitações que comprometem a sua eficácia e a sua capacidade para responder às necessidades contemporâneas e urgentes do mercado.

Uma das principais limitações, é a dependência permanente das fases manuais - triagem curricular, classificação de candidatos, realização de entrevistas - o que prolonga o ciclo de contratação, acabando por consumir recursos valiosos, como tempo, capital e recursos humanos (Tsarenko & Krishnamurthy, 2021).

Outra limitação, refere-se à subjetividade nas avaliações, devido à inexistência de critérios específicos, criando vieses inconscientes, associados a idade, ao género, a origem étnica ou a instituição de ensino. Estas vieses, podem condicionar a qualidade das decisões, reforçando desigualdades estruturais (Osunde & Giwa-Osagie, 2025).

Além disso, a falta de objetividade limita o acesso a candidatos, uma vez que os canais tradicionais tendem a alcançar sobretudo candidatos ativos, excluindo os passivos que, embora estejam empregados poderiam considerar uma oportunidade melhor. Num mercado caracterizado pela escassez de competência críticas, esta limitação constitui uma perda relevante (Osunde & Giwa-Osagie, 2025) (Tsarenko & Krishnamurthy, 2021).

Com isto, podemos concluir que o modelo tradicional de R&S, apresenta dificuldades na identificação de competências emergentes, sobretudo em áreas tecnológicas onde as funções evoluem rapidamente (Bilhim, 2009).

O recrutamento enfrenta atualmente um conjunto de desafios que reestruturam a maneira como as organizações atraem e selecionam possíveis candidatos. Com a digitalização da economia e a globalização do mercado de trabalho, a competição pelas mesmas competências aumentam, acabando por intensificar a disputa pelo talento especializado (Schwab, 2016).

O crescimento da mobilidade internacional e os modelos de trabalho híbrido e remoto, é outro desafio importante. A pandemia da COVID-19, acelerou a adoção destas práticas remotas, alargando o mercado global de talentos e permitindo a que empresas nacionais compitam e sejam confrontadas com organizações internacionais na captação de perfis qualificados.

Adicionalmente temos de ter em consideração, o novo perfil de trabalhador, sobretudo nas gerações mais novas, que valorizam fatores, como o propósito, a flexibilidade, a aprendizagem contínua e a progressão na carreira. Estes atributos obrigam as organizações a repensar na sua proposta e cultura organizacional perante os candidatos. Este fenómeno reforça a importância do employer branding, percebido como o processo de construção de uma imagem positiva enquanto entidade empregadora (Rogers, 2016).

Em conclusão, o processo de R&S, enfrenta pressões crescentes em relação à diversidade, equidade e inclusão, solicitando sistemas mais transparentes, menos enviesados e mais comprometidos com a justiça organizacional. Estes desafios, servem de ponto de partida para o surgimento de soluções tecnológicas, incluindo os SI.

2.3. Automatização Inteligente nos Recursos Humanos

Nos últimos anos, com o avanço e a adoção de novas tecnologias, tem existido mudanças transformadoras nos processos organizacionais, principalmente na GRH. A adoção de tecnologias baseadas em IA, ML e big data tem como principal objetivo aumentar a eficiência e a precisão de decisões, conseguindo reduzir a subjetividade humana e permitindo uma abordagem mais analítica (Armstrong & Taylor, 2023).

A automatização inteligente constitui um elemento estratégico na renovação de modelos de gestão nas organizações, possibilitando para além da automatização de atividades, de integração de análises preditivas e mecanismos de aprendizagem contínua. Como mencionado anteriormente, as organizações enfrentam desafios relacionados com a escassez de talento, a complexidade das competências emergentes e as exigências de competitividade global (Agarwal & Dhar, 2014). Estes fatores tornam a utilização de sistemas inteligentes particularmente atrativa para a área dos RH (Madanchian, 2024).

2.3.1. Automatização Inteligente e Sistemas Inteligentes

Em primeiro lugar, é importante distinguir entre si os conceitos de automatização inteligente e sistemas inteligentes.

Os sistemas inteligentes podem ser definidos na literatura como sistemas computacionais, capazes de simular comportamentos humanos, como a análise, a aprendizagem, o raciocínio, a perceção e a tomada de decisão, podendo serem utilizados como apoio nas decisões ou na atuação conforme agentes independentes (Vorm, 2018).

Os SI processam dados não estruturados, por meio de diversas tecnologias, como técnicas de processamento de linguagem natural (PNL), modelos de machine-learning (ML) e big data e a internet das coisas (IoT) (Sarker, Furhad, & Nowrozy, 2021), permitindo analisar grandes volumes de informação e dados, e adaptar o seu desempenho ao longo do tempo (Sagiroglu & Sinanc, 2013).

Uma das suas principais características é a capacidade de aprender com a experiência, por meio de técnicas de ML, realizam uma análise contínua dos dados históricos e em tempo real. Desta forma os SI, conseguem identificar padrões, relações e tendências, e com o passar do tempo, conseguem ajustar o seu comportamento para melhorar o desempenho ao longo do mesmo. Esta capacidade adaptativa, é o que distingue os SI dos sistemas tradicionais, que se baseiam em regras fixas e pré-programadas (Armstrong & Taylor, 2023).

A automatização inteligente, é definida como a combinação dos diferentes SI, como o IA e o ML, tornando-se algo para além da simples tarefa de repetição. Este conceito, permite que os sistemas interpretem informação, tomem decisões simples ou complexas, ao mesmo tempo que se ajustam a diferentes contextos operacionais.

Esta combinação permite que os sistemas possam aprender através de dados históricos, generalizar padrões e prever resultados futuros. Enquanto a automatização tradicional, funciona por regras definidas por programadores, a inteligente é guiada por IA/ML, utilizando algoritmos estatísticos que são adaptados simultaneamente que novos dados são inseridos, permitindo decisões autónomas que se adaptam com o contexto organizacional de cada empresa (Madanchian, 2024).

Tem como objetivo automatizar os processos de forma flexível, autónoma e adaptativa em diferentes contextos. Esta característica, é a principal da automatização inteligente, tendo a capacidade de lidar com variabilidade e exceções, conseguindo adaptar-se a mudanças nos dados, nos processos ou nos comportamentos dos utilizadores, mantendo a eficiência e a consistência dos resultados.

Em termos funcionais, os SI e a automatização inteligente, estão interligados, existindo diferenças entre os mesmos. Os SI constituem um conceito mais amplo, focado na capacidade de análise de dados e no apoio à tomada de decisão. Enquanto, a automatização corresponde à aplicação prática dessas tecnologias inteligentes na execução de processos e tarefas.

Na GRH, isto traduz-se por exemplo, na triagem curricular automatizada, no agendamento automático de entrevistas, na utilização de chatbots para esclarecimento de dúvidas ou na implementação de testes psicométricos digitais.

A relação entre ambos conceitos torna-se essencial num contexto marcado pela valorização de dados e pela necessidade de decisões rápidas e fundamentadas. Este fator confirma que a GRH é uma das áreas beneficiadas para a aplicação destas tecnologias inteligentes.

2.3.2. Aplicação no Processo de Recrutamento e Seleção

A implementação de SI e de automatização inteligente no R&S, tem vindo a transformar a estrutura e funcionamento destes processos. Tradicionalmente, o recrutamento baseava-se na análise de currículos, na divulgação de vagas e na avaliação de candidatos, etapas estas que exigiam tempo, recursos humanos e um elevado nível de intervenção humana (Breaugh, 2017). Com a introdução de modelos baseados em algoritmos e aprendizagem contínua, permite reestruturar o processo de forma mais eficiente.

Os SI processam dados não estruturados – como texto livre nos currículos, interações com chatbots, por meio de técnicas de processamento de linguagem natural (PNL) - extraindo atributos relevantes, como competências, experiências e palavras-chave, que são sustentados por modelos de machine-learning (ML) para a classificação de candidatos (Indira & Kuma, 2016).

Estes modelos são programados através de bases de dados históricas de contratações bem-sucedidas, de modo que o sistema possa aprender a associar padrões de perfil aos indicadores de desempenho, causando resultados preditivos que direcionam a triagem inicial (Gonzalez, et al., 2022).

Da perspetiva organizacional, a integração de IA/ML, cria um ecossistema de dados, onde estes mecanismos inteligentes partilham uma camada comum de informação, garantindo consistência nas métricas de avaliação e facilitando a gestão dos dados (Asif, 2024).

Quanto à aplicação da automatização inteligente, a mesma não se limita apenas à triagem de candidatos, podendo ser usada também para o agendamento de entrevistas, à interação contínua com candidatos e à emissão de feedback, melhorando assim a experiência do

candidato e reforçando o employer branding (Dadaboyev, Abdullayeva, Abbosov, Suleymenova, & Mamadjanova, 2025).

Do ponto de vista organizacional, os mesmos mecanismos reduzem custos operacionais, aumentam a produtividade e aceleram o tempo de contratação.

Embora ainda não exista uma classificação estabelecida universalmente, a literatura e a prática, permitem identificar pelo menos cinco mecanismos de sistemas inteligentes aplicados à GRH.

Os rastreadores de currículos (ATS) – sistemas de triagem e seleção automatizada - são softwares com capacidade de triagem semântica, análise de palavras-chave, pontuação e candidatos e filtros adaptativos. Os modelos atuais baseiam-se na utilização de IA e ML, para a previsão de compatibilidade, redução do time-to-hire e a mitigação do risco de contratação (G.T., Fernandes, Prakash, & Ashalatha, 2025). Em certos casos, são integrados mecanismos de análise preditiva sobre a expectativa salarial, rotatividade e desempenho potencial.

Os chatbots e assistentes virtuais, acabaram por se tornar na primeira linha de comunicação e suporte tanto para o candidato como para o colaborador, conseguindo conduzir entrevistas preliminares, automatizar respostas a FAQs, recolha de informações de forma imediata e onboarding digital. Estes sistemas são baseados em PLN, com componentes transacionais, proporcionando reduções em atividades administrativas como em tempos de resposta (Dadaboyev, Abdullayeva, Abbosov, Suleymenova, & Mamadjanova, 2025).

As análises preditivas, são mecanismos de ML que combinam variáveis comportamentais, histórico profissional e dados de desempenho, permitindo construir modelos para estimar a probabilidade de sucesso, permanência e adequação do candidato ao cargo, bem como outros fatores críticos (Asif, 2024). De acordo com estudos recentes, este mecanismo em específico tem vindo a aumentar na área de RH uma vez por ser suportado pela teoria do capital humano e pela lógica de decisão baseada em evidências (Gonzalez, et al., 2022).

A RPA tradicional automatiza tarefas repetitivas e fundamentadas em regras. Porém quando combinada com IA, o mecanismo passa a interpretar contextos, dados não estruturados e exceções operacionais. Na GRH, pode ser utilizada para a redação automática de contratos, processos administrativos e auditorias.

Os sistemas de correspondência e gestão de talento, são plataformas que utilizam algoritmos de matching para melhorar a alocação de talento interno, permitindo identificar projetos, mobilidade interna, sucessão e oportunidade de desenvolvimento com base em competências, interesses e histórico profissional. Tem como objetivo transformar o talento interno num mercado dinâmico, ao mesmo tempo que reduz a dependência em recrutamento externo.

2.3.3. Vantagens vs. Desvantagens da Aplicação

Com a revisão de literatura do subcapítulo anterior, conseguimos compreender que a adoção de tecnologias inteligentes no processo de R&S, tem benefícios organizacionais associados. Podemos verificar entre as diversas vantagens, a eficiência operacional, relacionada com a redução de custos de recrutamento, a diminuição de tempo de contratação e a automatização de tarefas repetitivas (Agarwal & Dhar, 2014; Davenport & Kirby, 2016).

Outra vantagem encontra-se na uniformização e estruturação das etapas do processo, conseguindo desta forma reduzir a variabilidade e inconsistência entre recrutadores, melhorando a validade preditiva das decisões (Armstrong & Taylor, 2023; BCG, 2023; Chiavenato, 2014).

No entanto, esta aplicação não está isenta de desvantagens e possíveis riscos. A literatura identifica o risco da desumanização do processo, associado à impessoalidade e à falta de feedback. A ausência de contacto direto entre os candidatos e os recrutadores pode prejudicar a construção da relação entre ambos e limitar a análise das competências socio-emocionais (Fabris, et al., 2023).

As restantes críticas residem sobre os vieses algorítmicos e a ética. Se os modelos das tecnologias forem programados com dados históricos enviesados, podem reproduzir desigualdade de género, idade, etnia ou classe social (Barocas & Selbst, 2016; O'Neil, 2016). A falta de transparência dos algoritmos está relacionada com a dificuldade de explicação dos critérios utilizados, levantando um conjunto de preocupações éticas, constituindo um dos aspetos centrais que a presente investigação se propõe a estudar (Noble, 2018).

Por fim, é importante referir que, embora a aplicação de mecanismos inteligentes no processo de R&S - como SI e automatização inteligente - apresenta diversos benefícios operacionais, nomeadamente ao nível da eficiência, a sua utilização também traz riscos e desafios relevantes, sobretudo no âmbito ético.

Capítulo III

Abordagem Teórica

A revisão de literatura analisada e desenvolvida no capítulo anterior, serviu de alicerce para aprofundar os conhecimentos, como a compreensão dos estudos existentes sobre os Sistemas Inteligentes aplicados ao R&S. Esta base teórica, revela-se crucial para responder às questões de investigação propostas e contextualizar o impacto das tecnologias emergentes nos processos de GRH.

Quando analisamos a evolução de GRH perante o contexto organizacional contemporâneo, é essencial compreender os diversos fatores que influenciam esta transformação e as variáveis que moldam o papel estratégico dos RH. Com a digitalização da economia e desenvolvimento tecnológico temos assistido à capacidade crescente de transformar, não apenas a sociedade como os modelos de gestão, em particular, o processo de R&S. O surgimento de SI – baseados em IA, ML e big data – revelou-se um dos principais agentes desta mudança, permitindo automatizar tarefas repetitivas, reduzir tempos de processamento, como de contratação e apoiar decisões mais informadas e consistentes (Armstrong & Taylor, 2023).

Contundo, o estudo não se limita à forma como tais tecnologias inteligentes reconfiguram o processo de R&S. Importa igualmente compreender como a aplicação destes mecanismos inteligentes pode modificar o papel estratégico da GRH, influenciar as perceções dos candidatos sobre as empresas, reconfigurar dinâmicas de atração e retenção de talento (Chiavenato, 2014). Estes impactos tornam-se relevantes num mercado globalizado, competitivo e marcado pela escassez de competências especializadas.

Na primeira instância, tornou-se essencial contextualizar a evolução da GRH e as transformações que conduziram à sua valorização enquanto vantagem competitiva. Este subcapítulo, caracteriza de forma sintetizada os principais momentos de mudança, desde a gestão operacional de pessoas até à consolidação de modelos baseados em capital humano, inovação e diferenciação.

A medida que o enquadramento teórico avança, o foco desloca-se para o processo de R&S, para compreender o seu principal papel no desempenho organizacional e nos desafios atuais. A literatura demonstra que o processo deixou de ser algo meramente administrativo, assumindo um papel de criação de vantagens competitivas, reforçando a cultura da organização e consolidação da sua marca.

Para o enquadramento sobre tecnologias inteligentes, a revisão de literatura aprofunda o conceito de SI e como de automatização inteligente no contexto dos RH e as suas respetivas características. Explora também os mecanismos específicos utilizados hoje em dia, como o seu impacto direto no R&S em etapas decisivas como a triagem, a avaliação preditiva, a experiência do candidato e a tomada de decisão.

Estes subcapítulos constituem um elemento fundamental, tendo auxiliado a posterior resposta às questões de investigação propostas, uma vez sem os mesmos, o estudo revelar-se-ia incompleto e infundamentado.

1. QI: Como é percebido o impacto dos Sistemas Inteligentes na eficiência do processo de recrutamento e seleção?

Ao longo dos capítulos anteriores, procurou-se compreender a incorporação crescente de SI na GRH, principalmente nos processos de recrutamento e seleção. Neste contexto, diversos estudos indicam que os profissionais de RH, percecionam as ferramentas baseadas em IA como facilitadores em vários parâmetros – redução de tempo na triagem curricular, aumento da rapidez na resposta de candidatos validados (Agarwal & Dhar, 2014; Asif, 2024; Davenport & Kirby, 2016). Estudos apontam ainda que uma percentagem significativa de especialistas da área, considera a seleção de currículos a etapa mais adequada à automatização, reforçando a perceção de benefícios associados à implementação de SI (Machado, 2023).

Desta forma, a questão de investigação torna-se fulcral para compreender de que modo estas perceções se podem refletir na prática organizacional das empresas. Na fase de análise dos resultados, pretende-se avaliar até que ponto a utilização de SI contribui efetivamente para processos de recrutamento mais rápidos e eficazes, podendo os resultados apurados servir futuramente de base para investigações e apoiar as organizações na adoção de tecnologias.

2. QI: Quais são as principais preocupações éticas que os profissionais de RH associam à utilização de Sistemas Inteligentes no processo de recrutamento e seleção, e como é que estas preocupações influenciam a sua disponibilidade para adotarem estas tecnologias no seu dia-a-dia?

Com o avançar da investigação, torna-se pertinente compreender a perceção que os especialistas de RH têm sobre a utilização destes mecanismos no recrutamento e seleção. O enquadramento teórico, evidencia que apesar de existirem benefícios associados a implementação de SI, subsistem preocupações que condicionam a sua adoção completa. Entre as principais preocupações destacam-se os riscos de vieses algorítmicos, a falta de transparência, e a desumanização do processo (Barocas & Selbst, 2016; O'Neil, 2016), resultando num *"adoption gap"* - profissionais que reconhecem benefícios de eficiência

permanecem relutantes em implantar plenamente as tecnologias, optando por uso parcial ou mantendo etapas críticas sob supervisão humana (Vardarlier & Zafer, 2019).

3. QI: Quais são os mecanismos e/ou estratégias de gestão organizacional, mais propícios a ajudar na mitigação dos riscos éticos, sem comprometer a eficiência que os Sistemas Inteligentes trazem?

Após a compreensão das preocupações existentes na comunidade de RH, é necessário identificar diversos mecanismos e estratégias de gestão organizacional, que permitam mitigar os riscos éticos associados as tecnologias de automatização, sem comprometer com os seus benefícios operacionais (Hofeditz, Mirbabaie, Luther, Mauth, & Rentemeister, 2022). Para reduzir os riscos éticos associados à sua utilização, as empresas recorrem a práticas de gestão que promovam um uso responsável da tecnologia, destacando-se a definição de políticas sobre a ética digital, nomeadamente no que diz respeito ao tratamento de dados e à transparência dos algoritmos (Asif, 2024).

Em suma, as QI abordadas servirão de apoio ao estudo que tem como principal objetivo compreender e analisar de forma crítica, o impacto que a aplicação de SI tem nos processos de recrutamento e seleção, com foco nos benefícios operacionais e nos desafios éticos associados.

Ao desenvolver uma investigação sustentada nestas QI, pretende-se contribuir para um debate, tanto no meio académico como no contexto organizacional, especialmente entre entidades que se encontram em processos de adaptação a este paradigma tecnológico.

Capítulo IV

Metodologia

4.1. Definição da Metodologia

A metodologia de investigação é considerada um conjunto de processos e decisões que orientam o percurso da investigação, certificando-se da coerência entre o problema de investigação definido, os objetivos e as questões de investigação, como por fim os resultados obtidos. Nesta perspetiva, a escolha da metodologia torna-se determinante na forma como os dados são recolhidos, a forma como os mesmos são analisados e por conseguinte, as conclusões alcançadas.

O presente estudo, procura compreender e analisar o impacto que a aplicação de SI tem nos processos de Recrutamento e Seleção, com foco nos benefícios operacionais e nos desafios éticos associados. Deste modo, a metodologia escolhida tem como objetivo uma análise profunda, em detrimento de uma abordagem generalizada estatística.

Quanto ao seu propósito, a presente investigação, assume um carácter exploratório-descritivo. Esta opção de abordagem, justifica-se pelo facto de, apesar da crescente adoção de tecnologias inteligentes nas organizações, ainda existem lacunas significativas na literatura quanto a sua aplicação prática e os impactos éticos associados, principalmente em RH.
De acordo com Gil, (2008), os estudos exploratórios são adequados quando se pretende aprofundar conhecimentos sobre um fenómeno pouco estudado, permitindo identificar variáveis e elaborar hipóteses que possam servir de base para investigações futuras.

Ao mesmo tempo, a investigação apresenta uma vertente descritiva, na medida em que procura caracterizar boas práticas de adoção, as perceções dos profissionais da área, como experiências vividas com a utilização dos SI nos processos de Recrutamento e Seleção. Esta combinação de metodologia, contribui para uma compressão mais detalhada e fundamentada do estudo em análise no mundo real.

A abordagem metodológica adotada é de natureza qualitativa, sendo considerada capaz de captar nuances, interpretações e significados que dificilmente conseguiriam ser compreendidos através de uma metodologia quantitativa (Denzin, Lincoln, & Giardina, 2006). O estudo qualitativo, parte do pressuposto de que a realidade é construída através de interações humanas, sendo assim dinâmica e múltipla. Neste sentido, o investigador assume um papel ativo no processo de recolha de dados como na sua interpretação, tendo como foco compreender o problema através da perspetiva dos participantes.

Esta abordagem em específico, revela-se adequada quanto ao objetivo de investigação definido no capítulo I, uma vez que um dos objetivos é compreender a perceção que os profissionais da área de RH, têm sobre a aplicação das ferramentas inteligentes.

Em relação às técnicas de recolha de dados, definiu-se a realização de entrevistas semiestruturadas. Esta técnica permite conciliar a existência de um guião previamente preparado, com a possibilidade de explorar temas emergentes ao longo da entrevista (Quivy & Campenhoudt, 1998).

O guião de entrevista foi elaborado com base no enquadramento teórico em conformidade com os objetivos de investigação definidos anteriormente. As entrevistas serão realizadas com profissionais de RH de diferentes áreas de negócio permitindo recolher diversas perspetivas.

Em suma, a abordagem metodológica escolhida foi definida de forma a garantir a coerência entre os objetivos de investigação, o enquadramento teórico definido anteriormente e os métodos de recolha de dados. A escolha por uma abordagem qualitativa, com carácter exploratório, permitiu aprofundar o conhecimento sobre o fenómeno em estudo, contribuindo para uma compreensão mais fundamentada e contextualizada da realidade analisada. A tabela seguinte apresenta o resumo do modelo de investigação.

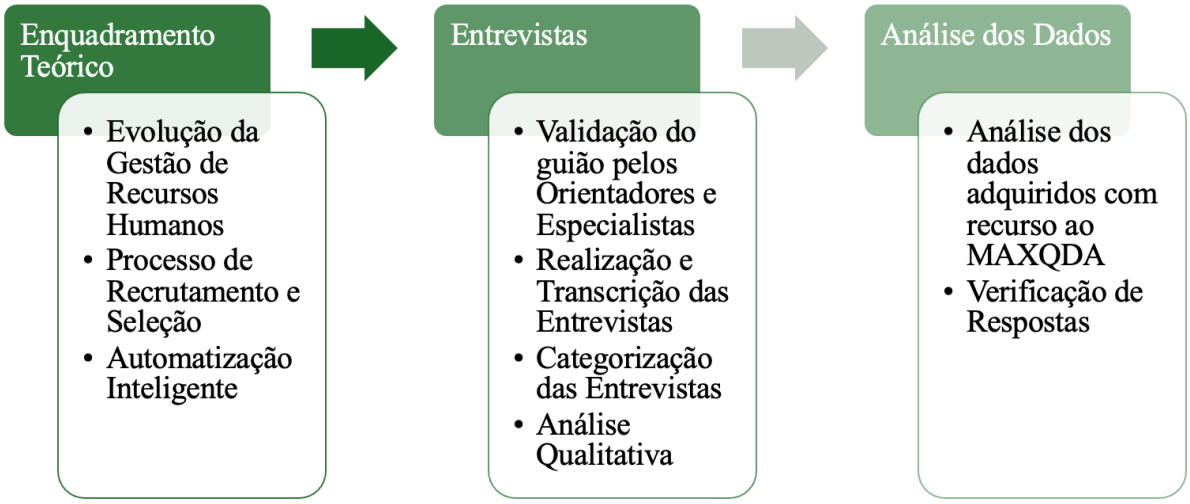


Tabela 4.1. – Modelo de Investigação (elaborado pelo autor)

A próxima tabela, procura representar visualmente a relação existente entre o objetivo principal de investigação (OI), as questões de investigação definidas nos capítulos anteriores (QI) e os autores apresentados no enquadramento teórico.

Objetivo de Investigação	Questões de Investigação	Enquadramento Teórico
OI: Analisar o impacto que a aplicação de SI tem nos processos de recrutamento e seleção, com foco nos benefícios operacionais e nos desafios éticos associados.	**QI 1:** Como é percebido o impacto dos Sistemas Inteligentes na eficiência do processo de recrutamento e seleção?	- Agarwal & Dhar, 2014 - Armstrong & Taylor, 2023 - Asif, 2024 - Dadaboyev, Abdullayeva, Abbosov, Suleymenova, & Mamadjanova, 2025 - Davenport & Kirby, 2016 - Qianyu, 2024
	QI 2: Quais são as principais preocupações éticas que os profissionais de RH associam à utilização de Sistemas Inteligentes no processo de recrutamento e seleção, e como é que estas preocupações influenciam a sua disponibilidade para adotarem estas tecnologias no seu dia-a-dia?	- Asif, 2024 - Barocas & Selbst, 2016 - Machado, 2023 - Musrifah & Hasanah, 2025 - O'Neil, 2016 - Vardarlier & Zafer, 2019
	QI 3: Quais são os mecanismos e/ou estratégias de gestão organizacional, mais propícios a ajudar na mitigação dos riscos éticos, sem comprometer a eficiência que os Sistemas Inteligentes trazem?	- Armstrong & Taylor, 2023 - G.T., Fernandes, Prakash, & Ashalatha, 2025 - Hofeditz, Mirbabaie, Luther, Mauth, & Rentemeister, 2022 - Musrifah & Hasanah, 2025 - Vardarlier & Zafer, 2019

Tabela 4.2. - Relação entre Objetivos de Investigação (OI), Questões de Investigação (QI) e Autores mencionados na Revisão de Literatura (elaborador pelo autor)

No seguimento, conseguimos identificar 3 categorias genéricas, com as respetivas subcategorias, relacionadas com as questões de investigação, como mostra a figura seguinte:

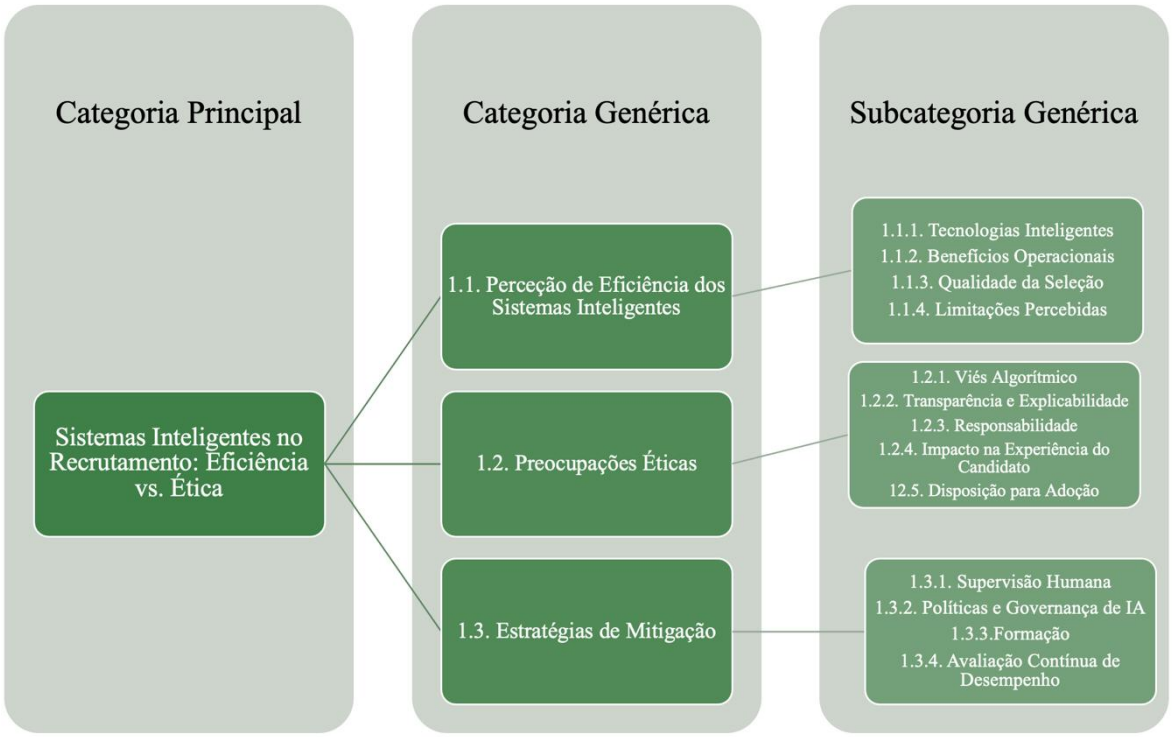


Tabela 4.3. - Categorização e Codificação do Corpus de Entrevista (elaborador pelo autor)

4.2. Seleção e Caracterização da Amostra

A seleção da amostra constitui uma das etapas mais importantes no desenvolvimento da investigação, uma vez que os participantes selecionados são a principal fonte de dados e informação, e por essa razão, determinam a qualidade e fiabilidade das conclusões obtidas.

Tendo em consideração o carácter exploratório e qualitativo do estudo, optou-se por uma amostragem não probabilística por critérios. Esta amostragem específica é adequada quando pretendemos recolher informações densas e situadas, provenientes de indivíduos que possuam conhecimento ou experiência direta sobre o estudo em análise – neste caso, a aplicação de SI nos processos de Recrutamento e Seleção (Creswell, 2014).

Foram considerados elegíveis para participar profissionais que desempenham funções no domínio dos RH, especificamente relacionados com o processo de recrutamento e seleção de candidatos. Ademais, os participantes devem pertencer a organizações que utilizem ou estejam em fase de implementação de soluções tecnológicas inteligentes. A escolha destes parâmetros justifica-se pela necessidade de recolher informações e perceções reais sobre os benefícios operacionais dos SI, bem como sobre os seus desafios éticos inerentes.

Desta forma, o grande objetivo é entrevistar entre 15-20 profissionais de RH, provenientes de diferentes setores de atividade, permitindo assim uma diversidade de perspetivas organizacionais. Este intervalo de número de entrevistas revela-se coerente com o carácter da investigação, assegurando que os dados recolhidos são suficientes para atingir conclusões sólidas (Denzin, Lincoln, & Giardina, 2006).

A identificação de potenciais participantes, ocorreu através de um mapeamento prévio de organizações que se encontram a integrar soluções inteligentes na área do recrutamento e seleção. Consequentemente, os profissionais que cumpriam os critérios de inclusão do estudo, foram selecionados, contactados e informados acerca dos objetivos e o sentido da investigação.

Foram realizadas 15 entrevistas, abrangendo tanto GE como PME, no que diz respeito à sua dimensão organizacional. Em relação aos setores de atividade representados, foi obtida participação de 6 setores distintos, dos quais 9 entrevistados pertencem a empresas do setor da consultoria (60%), 2 ao setor hoteleiro (13%), e os restantes distribuem-se pelos setores tecnológico, bancário, logístico e da construção, com 1 entrevistado em cada (7% por setor). Na tabela 4.4. apresentam-se todos os setores de atividade representados no estudo:

Setor de Negócio	Representações Numérica	Representações Percentual
Consultoria	9	60%
Hotelaria	2	13%
IT	1	7%
Banca	1	7%
Logística	1	7%
Construção	1	7%

Tabela 4.4. - Setores de Atividade (elaborado pelo autor)

Quanto a localização das diferentes organizações, todas apresentam escritórios entre as seguintes cidades: Lisboa, Porto e Viseu.

Relativamente à amostra, foi possível verificar o intervalo etário de cada entrevistado, onde 9 entrevistados situam-se entre os 20-30 anos, 3 entre os 30-40 anos, 2 entre os 40-50 anos e, por fim, apenas 1 tem mais de 50 anos. No que diz respeito ao género, dos 15 entrevistados, 11 são do sexo feminino (73%) e 4 são do sexo masculino (27%).

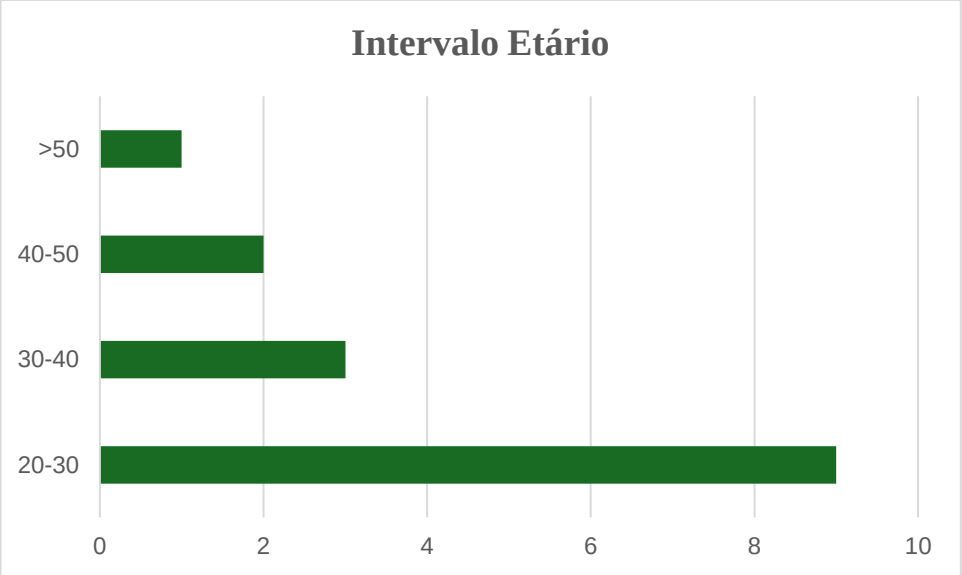


Gráfico 4.1. - Intervalo Etário dos entrevistados (elaborado pelo autor)

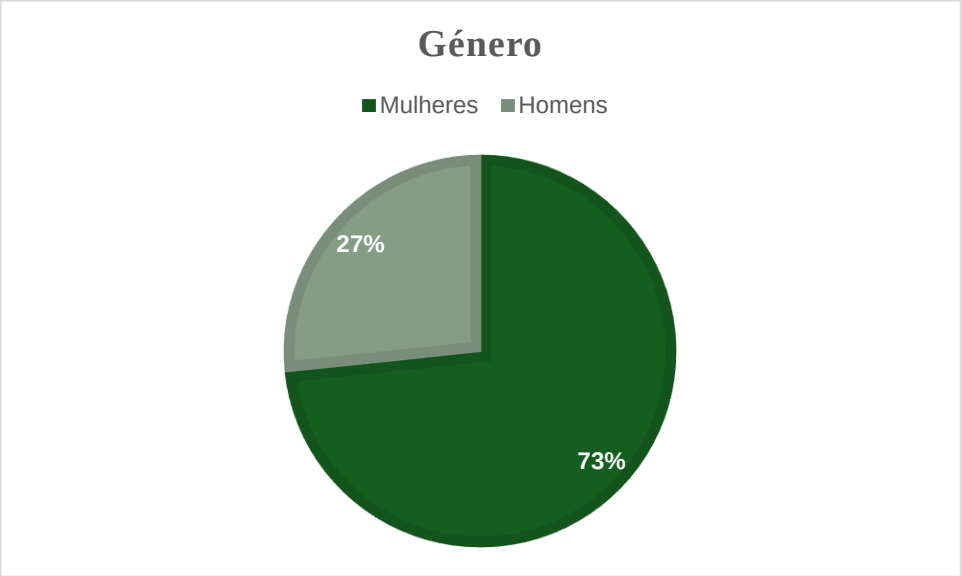


Gráfico 4.2. - Género dos entrevistados (elaborado pelo autor)

Como mencionado anteriormente, no que se refere aos cargos dos entrevistados, todos possuem posições no departamento de RH, relacionado com o processo de R&S.

4.3. Tratamento e Análise de Dados

O tratamento e análise de dados, constituem uma das fases mais importantes numa investigação, pois tem como propósito transformar informações brutas em material interpretável que sustenta teorias e tomada de decisões (Azeroual, Saake, & Abuosba, 2018). Conforme Vilelas, (2009) enfatiza, os dados não podem ser apenas recolhidos, é necessário serem tratados e analisados, de forma rigorosa e transparente. O mesmo destaca ainda que, este processo de pré-processamento, análise e interpretação é essencial para que a investigação produza evidências confiáveis e reprodutíveis, reforçando a importância de refletir criticamente sobre cada decisão metodológica.

Na presente investigação, a recolha de dados será feita de duas maneiras distintas, a análise documental e a realização de entrevistas. Como mencionado anteriormente, as entrevistas serão semiestruturadas, permitindo uma maior flexibilidade nas respostas recolhidas, sem comprometer o guião definido previamente. Após a conclusão de todas as entrevistas, o passo seguinte será transcrever de forma parcial as informações obtidas, de forma que o processo de categorização e análise seja facilitado, mantendo a veracidade dos dados.

Para uma análise minuciosa e sistemática dos dados, optou-se pela técnica de análise de conteúdo, com recurso ao software MAXQDA para a organização e codificação da informação. Segundo Bardin, (2013), a análise de conteúdo visa identificar, classificar e quantificar unidades de significado em corpus, permitindo compreender padrões, tendências e relações latentes. Este tipo de análise, desenvolve-se segundo três fases: pré-análise, exploração do material e a interpretação.

A primeira fase, a pré-análise, corresponde a parte inicial e preparatória da análise de conteúdo, incluindo uma leitura preliminar do material, com o propósito de compreender o mesmo, identificar padrões emergentes e orientar o plano de investigação. Esta fase garante, que o corpus é representativo, que a unidade de registo é adequada e que o investigador entre no processo com uma compreensão contextual da revisão de literatura, alinhado com o problema e os objetivos de investigação.

A segunda fase, corresponde à exploração do material ou noutro termo à codificação. Consiste na transformação da informação recolhida nas entrevistas em dados organizados, utilizando categorias de análise previamente definidas, mantendo sempre o rigor metodológico e o pensamento crítico do investigador.

Por último, a interpretação representa o processo de tratamento, conclusão e interpretação dos resultados obtidos. Nesta fase, discute-se as implicações dos resultados analisados,

relacionando-os com o problema e os objetivos de investigação, com o enquadramento teórico, formulando conclusões fundamentadas e a compreensão do estudo em questão.

Tendo isto em consideração, o tratamento e análise de dados realizados ao longo da investigação procura assegurar o rigor, a coerência e a fidelidade à informação recolhida, contribuindo para a credibilidade e validade dos resultados apresentados.

Capítulo V

Análise e Discussão dos Resultados

O presente capítulo tem como finalidade apresentar, analisar e discutir os resultados obtidos das 15 entrevistas realizadas, tendo por base os objetivos definidos e as questões de investigação delineadas nos capítulos iniciais.

Após a realização da 11ª entrevista, começou a verificar-se redundância nas respostas obtidas, consequentemente com a realização da 15ª entrevista, comprovou-se que a dimensão da amostra alcançada era suficiente para assegurar a obtenção de informação necessária à resposta das questões de investigação.

Para dar início à investigação do presente estudo, foi apresentada aos entrevistados, como primeira questão, se já tinham tido contacto com SI aplicados ao recrutamento. Todos os 15 profissionais responderam que sim, referindo a sua utilização em tarefas diárias do processo de R&S.

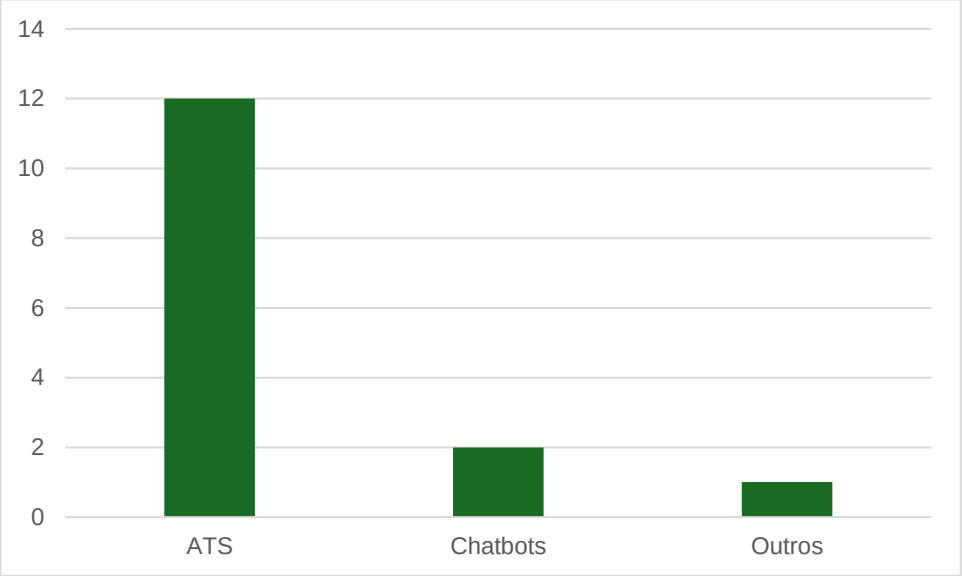


Gráfico 5.1. - Representação da utilização dos SI entre as empresas representadas pelos entrevistados (elaborado pelo autor)

5.1. Perceção de Eficiência dos Sistemas Inteligentes

Tendo em consideração a primeira questão de investigação, que tem como objetivo compreender de que modo é percecionado o impacto dos SI na eficiência do processo de R&S e simultaneamente avaliar até que ponto a sua utilização contribui efetivamente para um processo mais rápido e eficaz. A questão foi colocada aos entrevistados, que visa a obtenção de uma resposta perante o enquadramento sustentado, como mostra a tabela abaixo:

Questão de Investigação	Questão de Entrevista
QI 1: Como é percebido o impacto dos Sistemas Inteligentes na eficiência do processo de recrutamento e seleção?	**QE 2:** Na sua perspetiva, que melhorias operacionais específicas observou ou espera observar (ex: redução de tempo de triagem, amplitude de candidatos avaliados, consistência nas decisões, custos)? E em que aspetos sente que não há vantagem ou desvantagem face aos métodos tradicionais?

Tabela 5.1. - QI 1 associada à Questão de Entrevista (elaborado pelo autor)

As respostas obtidas permitem determinar, que os SI são percecionados pelos entrevistados como ferramentas com um impacto positivo na eficiência no processo de R&S, especialmente ao nível das fases iniciais do processo, como a triagem curricular (Machado, 2023). A maioria dos participantes destacou a redução do tempo de triagem de currículos como uma das principais melhorias operacionais observadas, particularmente em contextos onde os profissionais de RH gerem vários processos de recrutamento em simultâneo.

No que toca às melhorias operacionais específicas, 14 dos 15 entrevistados referem sobretudo a rapidez na análise inicial de candidatos e uma maior consistência na aplicação de critérios de decisão (Armstrong & Taylor, 2023). Estas respostas sugerem que a utilização de tecnologias inteligentes permite automatizar tarefas mais repetitivas e operacionais, conseguindo reduzir o volume de trabalho associado à triagem manual de currículos, simplificando a gestão de grandes volumes de candidaturas (Agarwal & Dhar, 2014; Davenport & Kirby, 2016).

Contudo, nove participantes indicam que estas vantagens dependem significativamente do tipo de função em análise. Os entrevistados demonstram maior consenso relativamente às melhorias observadas em fases iniciais dos processos, em cargos técnicos ou mais operacionais, uma vez que estes apresentam requisitos objetivos e facilmente mensuráveis – "*Estas tecnologias para a fase inicial de qualquer processo de recrutamento e seleção, são uma ajuda*

notável, principalmente quando temos um grande volume de candidatos para verificar." (E14); *"Para perfis técnicos, é sem dúvida uma vantagem operacional grande."* (E3); *"A redução de tempo na triagem é muito importante, porque, normalmente nós consultores, temos vários projetos ao mesmo tempo."* (E5).

Por outro lado, foram apontadas algumas limitações relativamente a utilização destes sistemas em funções de maior responsabilidade, nomeadamente cargos de direção ou posições estratégicas. Nestes casos, os participantes consideram que fatores como competências interpessoais (soft skills), atitudes, capacidade de liderança e adequação à cultura organizacional, entre outros, são aspetos difíceis de analisar através de processos automatizados – "*A utilização de sistemas inteligentes e se de facto trazem vantagens ou desvantagens, não é apenas uma questão de sim ou não, depende de vários fatores."* (E1); "*Só se consegue perceber melhor as soft skills, comportamentos de um candidato e se o mesmo é um bom match para a empresa em questão, através de uma análise humana.*" (E13).

Na tabela 5.2. apresentam-se as respostas genéricas associadas as perceções de eficiência dos SI:

Informação	Categoria Genérica	Subcategoria Genérica	Nº de Vezes	Entrevistado
Perceção sobre os SI	1.1	1.1.1	15	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10, 11,12,13,14,15
Redução no Tempo de Análise Inicial	1.1	1.1.2	14	1,2,3,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15
Limitações de acordo ao Tipo de Função	1.1	1.1.4	9	1,3,4,5,6,7,12,13,14

Tabela 5.2. - Categorização das respostas genéricas associadas as perceções de eficiência dos SI (elaborado pelo autor)

Neste sentido, com os resultados obtidos e com a revisão de literatura, observa-se uma concordância entre a abordagem teórica e a prática, onde conseguimos constatar que os SI apresentam maior eficácia em tarefas estruturadas e baseadas em critérios objetivos, podendo existir limitações quando a avaliação requer elementos subjetivos e concretos relacionados com o comportamento humano e as características individuais dos candidatos.

Apesar das melhorias operacionais identificadas ao nível da eficácia, devemos ter em consideração que estas tecnologias devem funcionar como ferramentas complementares e de apoio ao processo de R&S, não substituindo a análise individual e humana nas fases finais do processo de seleção.

5.2. Preocupações Éticas

No que toca à segunda questão, a mesma tem como propósito entender a perceção existente dos profissionais de RH sobre a utilização dos mecanismos inteligentes no R&S, tanto os seus possíveis benefícios operacionais, mas também como as preocupações éticas inerentes a sua adoção completa.

Questão de Investigação	Questão de Entrevista
QI 2: Quais são as principais preocupações éticas que os profissionais de RH associam à utilização de Sistemas Inteligentes no processo de recrutamento e seleção, e como é que estas preocupações influenciam a sua disponibilidade para adotarem estas tecnologias no seu dia-a-dia?	**QE 3:** Que tipo de riscos ou preocupações associa ao viés algorítmico presente nos sistemas inteligentes utilizados no recrutamento e seleção (por exemplo, a priorização de determinados perfis com base em padrões históricos que podem excluir candidatos igualmente qualificados)? **QE 4:** Considerando essas preocupações éticas, que obstáculos concretos vê na adoção desta tecnologia na sua organização? Qual seria a condição fundamental para que se sentisse confortável em implementá-la?

Tabela 5.3. - QI 2 associada às Questões de Entrevista (elaborado pelo autor)

As respostas obtidas permitem verificar que, embora os entrevistados estejam cientes dos benefícios operacionais relacionados à implementação de SI, estão ainda mais atentos as preocupações éticas inerentes à sua utilização e à forma como estas podem influenciar a predisposição para a sua adoção (Asif, 2024).

Conseguimos perceber que uma das principais preocupações identificadas pelos participantes está relacionada com o risco de viés algorítmico e com a possibilidade de exclusão de candidatos potencialmente adequados devido a critérios previamente estabelecidos (Barocas & Selbst, 2016). Os entrevistados referiram que, quando o algoritmo é definido com base em determinados parâmetros ou em dados históricos, este tende a privilegiar candidatos que correspondem exatamente aos critérios estabelecidos, podendo ignorar perfis que, apesar de não apresentarem determinadas palavras-chave ou requisitos explícitos, poderiam revelar-se adequados para a função em causa (Musrifah & Hasanah, 2025).

Esta preocupação foi abordada por nove entrevistados, que consideram existir riscos associados a uma dependência excessiva destas tecnologias – "*O algoritmo acaba por mostrar*

apenas candidatos que têm aquilo que foi definido especificamente para a vaga." (E3); "*Com a utilização de sistemas inteligentes, perdemos sempre possíveis currículos que podem ser aquilo que procuramos se não tiveram as palavras-chave definidas no algoritmo.*" (E6).
Entre estes nove participantes, três mencionaram ainda uma limitação adicional relacionada com a impossibilidade dos sistemas identificarem potenciais adequações a outras oportunidades existentes dentro da organização – "*Na triagem curricular de uma vaga conseguimos muitas vezes verificar candidatos que podem ser adequados para outras vagas.*" (E8); "*Muitas vezes, as pessoas candidatam-se a uma vaga apenas porque a área lhes chamou a atenção. No entanto, durante o processo, enquanto consultores, conseguimos perceber se existe alguma posição que se enquadra melhor no perfil e nos objetivos daquela pessoa."* (E13).

Além disso, seis entrevistados, realçaram também a falta de transparência relativamente ao uso destas tecnologias junto dos candidatos, principalmente nas fases iniciais do processo, considerando que esta situação pode contribuir para a desumanização do processo. Esta preocupação, vai ao encontro do que foi identificado no enquadramento teórico por O'Neil, (2016). A perceção de desumanização, que os participantes indicam, está associada a uma automatização excessiva dos processos, que pode reduzir a flexibilidade do R&S, limitando a capacidade de identificar perfis alternativos com potencial valor para a empresa (Machado, 2023).

Quanto aos obstáculos relacionados com à adoção destas tecnologias nas organizações, as respostas obtidas permitiram entender as diferentes perceções entre as faixas etárias. Os entrevistados com idades compreendidas entre os 20-40 anos, demostram maior abertura à adoção de SI, em comparação aos participantes pertencentes às faixas etárias dos 40-50 e superiores a 50 anos. Embora os três participantes pertencentes a estes intervalos etários reconheçam o potencial das tecnologias inteligentes, demostram ainda alguma relutância à sua implementação, preferindo uma utilização parcial ou uma adoção acompanhada por supervisão humana. Esta perceção, encontra-se alinhada com o conceito de "*adoption gap*", mencionado por Vardarlier & Zafer, (2019).

Adicionalmente, quatro entrevistados abordam a questão financeira como um obstáculo relevante, referindo que estas tecnologias ainda implicam custos elevados, o que pode limitar a sua implementação em determinadas organizações – *"Vivemos numa época em que as empresas apostam cada vez mais na inovação tecnológica para aumentar a eficiência. No entanto, a implementação e manutenção destas tecnologias representam um investimento significativo."* (E11).

Por sua vez, os restantes oito entrevistados, apesar de demonstrarem maior abertura à sua implementação, afirmam que a sua adoção poderá constituir um obstáculo caso o processo não seja realizado de forma estruturada e cuidadosamente planeada em toda a organização. Os participantes destacam ainda que a integração destas ferramentas não deverá ocorrer de forma isolada, exigindo uma articulação eficaz entre os diferentes departamentos da organização.

Foi igualmente referido que a definição de critérios específicos e parâmetros ajustados às diferentes vagas constitui uma condição essencial para aumentar a confiança na utilização de SI – "*A adoção deste tipo de tecnologias tem de ser muito bem estruturada, envolvendo vários departamentos, para existir concordância com os critérios usados.*" (E10); "*Os critérios utilizados para definir os parâmetros dos sistemas inteligentes devem ser estabelecidos por consenso, uma vez que, sendo indivíduos diferentes (...), pensamos de forma distinta, o que pode conduzir a desacordos e tornar-se um obstáculo à sua implementação*." (E15).

No fim, dez entrevistados, consideram que a implementação de critérios mínimos de correspondência entre candidatos e vagas pode constituir uma estratégia para reduzir riscos associados ao viés algorítmico. Contudo, realçam a importância de manter uma análise humana complementar nas fases seguintes do processo, permitindo validar, interpretar e contextualizar os resultados apresentados pelos SI.

Na tabela 5.4. apresentam-se as respostas genéricas identificadas às preocupações éticas e aos obstáculos associados à adoção de SI:

Informação	**Categoria Genérica**	**Subcategoria Genérica**	**Nº de Vezes**	**Entrevistado**
Viés Algorítmico	1.2	1.2.1	9	1,3,5,6,8,9,13,14,15
Falta de Transparência	1.2	1.2.2	6	1,3,6,8,10,15
Obstáculos na sua Implementação	1.2	1.2.5	7	1,2,5,6,7,8,11
Critérios Específicos e Mínimos	1.2	1.2.3	10	2,3,4,5,6,8,9,10,11,15

Tabela 5.4. - Categorização das respostas genéricas associadas as preocupações éticas (elaborado pelo autor)

Estes resultados identificados comprovam que os profissionais da RH, demostram disponibilidade na adoção de tecnologias inteligentes no processo de R&S, reconhecendo os benefícios operacionais inerentes à sua utilização. Porém, essa predisposição encontra-se condicionada por preocupações éticas, associadas aos SI. Entre as preocupações mais frequentemente mencionadas, destacam-se o viés algorítmico, a potencial exclusão de candidatos adequados, a falta de transparência do processo e a possível desumanização do recrutamento.

Adicionalmente, fatores como custos associados à sua adoção e a necessidade de um planeamento organizacional estruturado foram também identificados como obstáculos relevantes. Neste sentido, os resultados indicam que a predisposição dos profissionais de RH para adotarem estas tecnologias está diretamente ligada com o grau de confiança que conseguem estabelecer relativamente ao seu funcionamento e à perceção de controlo sobre o processo de R&S, comprovando a literatura anteriormente analisada.

5.3. Estratégias de Mitigação

Quanto à última questão de investigação, a mesma está centrada na identificação de mecanismos ou estratégias organizacionais, capazes de mitigar os riscos éticos associados aos SI, sem comprometer os seus benefícios operacionais. Pretende-se, desta forma, compreender de que forma as organizações podem equilibrar a utilização destas tecnologias inteligentes com a garantia de princípios éticos e boas práticas de gestão.

Questão de Investigação	Questão de Entrevista
QI 3: Quais são os mecanismos e/ou estratégias de gestão organizacional, mais propícios a ajudar na mitigação dos riscos éticos, sem comprometer a eficiência que os Sistemas Inteligentes trazem?	**QE 5:** Na sua ótica, que práticas ou políticas organizacionais considera essenciais para mitigar possíveis riscos éticos associados a estas ferramentas inteligentes? **QE 6:** Como imagina um equilíbrio saudável entre eficiência tecnológica e responsabilidade ética? Por exemplo, deveria haver alguma redundância de processo (ex: validação humana final)? **QE 8:** Se pudesse dar uma recomendação a uma organização que está a considerar a implementação de sistemas inteligentes no recrutamento, qual seria? O que gostaria que tivesse existido quando implementaram ou se fossem a implementar?

Tabela 5.5. - QI 3 associada às Questões de Entrevista (elaborado pelo autor)

As respostas obtidas, permitem identificar um conjunto de políticas e práticas organizacionais consideradas fundamentais pelos entrevistados para a mitigação de riscos éticos associados à utilização de SI. Uma das estratégias que todos os participantes

mencionaram foi a formação, destacando-se como um elemento transversal e essencial para garantir uma adoção eficaz e uma utilização responsável destas tecnologias (Hofeditz, Mirbabaie, Luther, Mauth, & Rentemeister, 2022).

Segundo os entrevistados, é essencial assegurar que todos os colaboradores compreendem o funcionamento das ferramentas, os seus objetivos, bem como os benefícios e riscos associados à sua utilização (G.T., Fernandes, Prakash, & Ashalatha, 2025). Referem ainda, que esta formação deveria ocorrer sobretudo durante a fase de implementação, sendo complementada por ações contínuas sempre que existem atualizações ou alterações significativas nos sistemas (Vardarlier & Zafer, 2019) – *"Se não existir formação adequada para demonstrar como o sistema funciona na prática, dificilmente será possível garantir a sua utilização eficaz."* (E2).

Foi igualmente mencionado a disponibilização passiva de informação não é uma estratégia suficiente, sendo necessária uma abordagem estruturada e ativa de capacitação dos colaboradores – "*Não se pode apenas disponibilizar a ferramenta e um manual de instruções no Sharepoint e esperar que seja utilizada*." (E5). Esta prática é percecionada como fundamental, não apenas para assegurar o seu uso adequado, mas também para reduzir possíveis preocupações éticas e aumentar os níveis de confiança dos profissionais (Armstrong & Taylor, 2023).

Para além da formação, 10 dos 15 entrevistados mencionaram a importância da implementação de testes e avaliações periódicas aos SI, com o objetivo de supervisionar o seu desempenho e identificar possíveis enviesamentos nos critérios utilizados. Estas práticas são consideradas essenciais para garantir os níveis adequados de fiabilidade, transparência e consistência no processo de R&S, nomeadamente através da análise de correspondência e validação de currículos (G.T., Fernandes, Prakash, & Ashalatha, 2025) – "*Seria fundamental a realização de auditorias regulares para assegurar a transparência dos processos e para identificar possíveis falhas.*" (E1); *"As tecnologias ficam desatualizadas cada vez mais rápido. O facto de um sistema funcionar muito bem hoje não significa que amanhã não precise de atualizações para continuar a ser eficaz e competitivo."* (E6).

No que toca ao equilíbrio entre a eficiência tecnológica e a responsabilidade ética, a maioria dos entrevistados abordou a importância da manutenção do fator humano ao longo do processo de recrutamento. Os entrevistados afirmam que a utilização de SI deve ser complementada por pensamento crítico e validação humana, permitindo garantir decisões mais equilibradas e contextualizadas. A transparência organizacional foi igualmente identificada

como um elemento essencial, tanto ao nível da comunicação dos benefícios operacionais como dos riscos associados à utilização das tecnologias inteligentes.

De acordo, com as respostas obtidas em conjunto com o enquadramento teórico, compreendemos que a existência de um equilíbrio saudável entre a eficiência e ética, depende da combinação entre tecnologia e intervenção humana. Os SI são percecionados como ferramentas de apoio ao processo e não como mecanismos destinados à substituição do julgamento humano (Musrifah & Hasanah, 2025). Paralelamente, a comunicação clara e contínua relativamente ao funcionamento e objetivos destes sistemas surge como fator essencial para a sua aceitação e utilização responsável (Hofeditz, Mirbabaie, Luther, Mauth, & Rentemeister, 2022).

Por fim, no que diz respeito às recomendações associadas à implementação destas ferramentas, sete entrevistados salientaram a importância de uma escolha cautelosa dos SI a adotar, tendo em consideração as características e necessidades específicas de cada organização – "*É importante ter em atenção se o sistema inteligente que queremos incorporar na nossa organização se adequa a mesma, e ao tipo de negócio que temos.*" (E2); "*Um sistema inteligente que seja ideal para a área da logística pode não ser igualmente adequado para a área da consultoria, mesmo que venha a ser integrado, na área de recursos humanos*." (E13).

Adicionalmente, doze participantes reforçam a relevância da fase de preparação e comunicação interna, enfatizando que o sucesso da implementação depende da capacidade da empresa em compreender profundamente o sistema escolhido e transmitir essa informação de forma clara ao colaboradores (Armstrong & Taylor, 2023) – "*Para que a implementação seja um sucesso, os especialistas não devem ser as pessoas que implementam as tecnologias ou os administradores da organização, mas sim os especialistas de RH, que irão utilizar a ferramenta diariamente*." (E6).

Na tabela 5.6. apresentam-se as respostas genéricas:

Informação	Categoria Genérica	Subcategoria Genérica	Nº de Vezes	Entrevistado
Formação	1.3	1.3.3	15	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14, 15
Auditorias e Testes Periódicas	1.3	1.3.4	10	1,2,3,5,6,8,9,11,12,13
Fator Humano	1.3	1.3.1	12	1,2,3,5,6,8,9,10,11,12,13,15
Escolha Criteriosa do SI	1.3	1.3.2	7	2,6,8,10,12,13,15
Comunicação Interna	1.3	1.3.2	12	1,2,3,5,6,8,9,10,11,12,13,15

Tabela 5.6. - Categorização das respostas genéricas associadas estratégias de mitigação (elaborado pelo autor)

Com resultados descritos anteriormente, é possível concluir que os profissionais de RH reconhecem que a mitigação dos riscos éticos associados aos SI exige uma abordagem organizacional estruturada e contínua, envolvendo diferente práticas e mecanismos complementares. Entre os aspetos mais valorizados, destacam-se a formação dos colaboradores, a realização de auditorias e avaliações periódicas, a supervisão humana e a comunicação transparente ao longo de todo o processo de implementação.

Neste sentido, os entrevistados consideram que a eficiência destas tecnologias inteligentes não depende apenas das suas capacidades técnicas, mas também da forma como são integradas no contexto organizacional. Assim, os resultados sugerem que a utilização responsável dos SI, requerem um equilíbrio entre os benefícios proporcionados pela tecnologia e a preservação da intervenção humana, comprovando a literatura analisada, que defende uma utilização complementar e eticamente orientada perante estas ferramentas.

Capítulo VI

Considerações finais

6.1. Observações Finais

A evolução de novas tecnologias tem vindo a transformar a forma como as organizações gerem os seus processos internos, principalmente na área de Recursos Humanos. Neste aspeto, o presente estudo procurou compreender em que medida estas novas tecnologias inteligentes impactam o processo de Recrutamento e Seleção.

Este avanço na digitalização das organizações tem impulsionado a integração de SI nos processos de GRH, principalmente no Recrutamento e Seleção (Matt, Hess, & Benlian, 2015; Rogers, 2016; Schwab, 2016). Contudo, a sua utilização suscita algumas questões éticas, sendo fundamental analisar tantos os benefícios operacionais que estas tecnologias trazem, como os desafios éticos associados à sua implementação (Barocas & Selbst, 2016; O'Neil, 2016).

Desta forma, compreendendo a necessidade de refletir sobre o equilíbrio entre a inovação tecnológica e a responsabilidade ética, a presente investigação teve como principal objetivo analisar o impacto da aplicação de Sistemas Inteligentes nos processos de Recrutamento e Seleção, com foco no benefícios operacionais e nos seus desafios éticos.

Com isto, foi realizada uma revisão de literatura extensiva, com a intenção de analisar e recolher informação sobre a Gestão de Recursos Humanos, com especial foco no processo de R&S, bem como sobre os Sistemas Inteligentes e suas aplicações no contexto organizacional. Complementarmente, procurou-se compreender de que forma as organizações têm integrado estas tecnologias no seu processo de recrutamento e quais os principais desafios e oportunidades decorrentes da sua utilização.

Concluindo o enquadramento teórico, e considerando a análise de conteúdo realizada através de 15 entrevistas efetuadas a profissionais da área de RH, considera-se que o propósito da dissertação foi alcançando, através das seguintes conclusões.

Tendo em conta as respostas obtidas através das entrevistas, verifica-se que o uso de SI na área de RH, particularmente no processo de R&S, já constitui uma realidade na maioria das organizações em Portugal. Todos os participantes reconheceram que estas tecnologias inteligentes contribuem consideravelmente para uma maior eficiência do processo.

Contudo, apesar das melhorias operacionais proporcionadas pelos SI, os entrevistados consideram que estas ferramentas devem desempenhar um papel complementar e de apoio no R&S. A maioria dos participantes defende que estas tecnologias devem funcionar como suporte à tomada de decisão e não como substituto da intervenção humana. Esta visão reforça a ideia

de que a componente humana continua a ser essencial para avaliar competências interpessoais, valores e adequação à cultura organizacional, como é mencionado na literatura existente.

No que diz respeito às preocupações éticas inerentes à adoção completa dos SI, verifica-se que estas constituem um dos principais desafios identificados pelos participantes. Embora reconheçam os benefícios operacionais relacionados ao uso de ferramentas inteligentes, os profissionais de RH demonstram uma preocupação significativa relativamente aos potenciais riscos associados à implementação. Entre os aspetos mais referidos destacam-se a possibilidade de enviesamentos algorítmicos, a falta de transparência nos critérios utilizados e os riscos de decisões discriminatórias.

As respostas obtidas permitem ainda concluir que os profissionais mostram-se disponíveis para implementar estas ferramentas no seu quotidiano profissional, desde que existam mecanismos adequados de supervisão humana e controlo ético. Neste sentido, torna-se evidente a necessidade das organizações desenvolverem políticas e práticas que garantam uma utilização responsável, assegurando que os princípios éticos, transparência e equidade sejam respeitados ao longo de todo o processo de R&S.

Paralelamente, os resultados mostram que a confiança dos profissionais quanto ao uso de SI está fortemente associada à existência de regulamentação, formação adequada, auditorias e conhecimento sobre o funcionamento das tecnologias inteligentes. Quanto maior for a compreensão dos profissionais relativamente as vantagens e desvantagens, maior tende a ser a sua aceitação e utilização no contexto organizacional.

Em relação às questões de investigação definidas, os resultados obtidos permitiram compreender que os SI oferecem benefícios operacionais significativos para o R&S, sobretudo através da automatização de tarefas, redução de tempo e melhoria da eficiência dos processos. Simultaneamente, foi possível identificar um conjunto de desafios éticos que exigem atenção por parte das organizações, nomeadamente no que respeita à transparência, viés algorítmicos e supervisão humana das decisões apoiada por tecnologias.

O desenvolvimento do enquadramento teórico, aliado à recolha de informação fornecida pela entrevistas, permitiu responder ao Objetivo de Investigação definido no início desta investigação – analisar o impacto que a aplicação de SI tem nos processos de Recrutamento e Seleção, com foco nos benefícios operacionais e nos desafios éticos associados.

As informações recolhidas permitem concluir que os SI não devem ser encarados pelos profissionais como algo negativo, mas sim como uma ferramenta complementar e de apoio ao trabalho diário, contribuindo para a otimização de tarefas repetitivas e estruturadas, sobretudo nas fases iniciais no processo de R&S. Contudo, a sua utilização deve ser acompanhada por

supervisão humana contínua, garantindo que as decisões finais permanecem alinhadas com critérios éticos e organizacionais.

Por fim, conclui-se que a utilização destas tecnologias inteligentes será melhor percecionada pelos colaboradores e enfrentará menor resistência à sua adoção quando as organizações implementarem estratégias de mitigação adequadas, que assegurem um equilíbrio entre as boas práticas de gestão e os princípios éticos. Desta maneira, tais estratégias funcionam como um mecanismo de redução de riscos éticos e como uma forma de facilitar a integração destas tecnologias no contexto organizacional.

6.2. Contributo para o Estudo de Sistema Inteligentes no Recrutamento: Eficiência vs. Ética

O estudo da implementação de SI no processo de R&S, constitui uma temática cada vez mais relevante no contexto organizacional atual, destacado pela crescente digitalização e automatização dos processos.

Esta investigação, permitiu analisar duas vertentes complementares. Por um lado, uma vertente positiva, na qual se evidencia que a utilização de SI possibilita a automatização de tarefas repetitivas, análise de grande volume de dados, redução de tempo e rapidez nas fases iniciais do recrutamento, contribuindo para uma maior eficiência. Por outro lado, identifica-se uma vertente mais crítica, associada aos desafios éticos inerentes à sua utilização, nomeadamente viés algorítmicos, falta de transparência e possível redução da componente humana na avaliação de candidatos.

Neste sentido, a presente dissertação contribui para a literatura ao permitir compreender os diferentes impactos que surgem da integração destas tecnologias inteligentes nos processos de R&S, evidenciando tanto os seus benefícios operacionais, como as suas limitações e riscos éticos.

Complementarmente, a investigação reforça a importância da adoção de estratégias de implementação e mitigação previamente estruturadas antes da adoção dos SI por parte das organizações. Este cuidado contribui para uma maior aceitação por parte dos profissionais de RH, reduzindo resistências à mudança e prevenindo desafios relacionados à adaptação tecnológica e à gestão de riscos éticos.

6.3. Limitações da Pesquisa

A presente investigação baseia-se numa abordagem qualitativa, desenvolvida através da análise de conteúdo de 15 entrevistas realizadas a profissionais de RH pertencentes a GE e PME, com presença em Portugal. As conclusões obtidas a partir desta análise não podem ser generalizadas, uma vez que a amostra não representa a totalidade das organizações existentes a nível nacional.

Além disso, o facto da investigação se centrar em setores específicos limita a sua abrangência e aplicabilidade. Esta opção metodológica exclui a realidade de organizações de setores menos expostos e sensíveis a automatização inteligente, como a agricultura ou pecuária, o que limita a capacidade de generalização dos resultados.

Todavia, importa realçar que a presente investigação contribui para o reforço e validação das conclusões identificadas no enquadramento teórico, permitindo, ainda acrescentar novos contributos empíricos relevantes para a compreensão do impacto dos SI no processo de R&S.

6.4. Propostas de Investigação Futura

Em investigações futuras, poderá ser pertinente alargar o foco não apenas a profissionais da área de RH, mas também a colaboradores de outros departamentos e possíveis candidatos, de forma a recolher diversas perspetivas. Esta abordagem, permitiria compreender de que forma os SI influenciam não só os processos de R&S, mas também perceções internas sobre a sua implementação e o impacto no funcionamento global das organizações.

Adicionalmente, seria interessante aprofundar a investigação ao contexto internacional, procurando compreender de que maneira as organizações de diferentes países têm adotado os SI nos processos de R&S. Esta análise permitiria identificar os principais benefícios operacionais como os seus desafios éticos, contribuindo para uma visão mais ampla e comparativa sobre o tema.

Referências Bibliográficas (APA)

Agarwal, R., & Dhar, V. (2014). Editorial —Big Data, Data Science, and Analytics: The Opportunity and Challenge for IS Research. *Information Systems Research, 25*(3), pp. 443-448: https://doi.org/10.1287/isre.2014.0546

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management.* Kogan Page Publishers.

Asif, A. (2024). *Integrating AI in Recruitment: A Review of Perceptions, Acceptance, Adoption and Ethical Considerations of AI Usage.* Obtido de Frontiers in Business, Economics and Management: https://doi.org/10.54097/c759fx45

Asongwe, J. K. (2023). *The Effects of Employee Recruitment and Selection Process on Organisational performance: a Systematic Literature Review and Meta-Analysis.* Dissertação de Mestrado, Aston University, Birmingham: https://doi.org/10.13140/RG.2.2.26276.49280

Azeroual, O., Saake, G., & Abuosba, M. (2018). ata Quality Measures and Data Cleansing for Research Information Systems. *Journal of Digital Information Management, 16*, pp. 12-21: https://doi.org/10.48550/arXiv.1901.06208

Bardin, L. (2013). *Análise de Conteúdo* . Lisboa: Edições 70.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Barocas, S., & Selbst, A. D. (2016). Big Data's Disparate Impact. *California Law Review, 104*(03), pp. 671-732.

BCG. (2023). *Human-AI Collaboration at Scale.* Boston: BCG Research.

Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos.* Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Breaugh, J. A. (2017). *The Contribution of Job Analysis to Recruitment.* Obtido de https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch2

Caetano, A., & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos - Contextos, Processos e Técnicas.* RH Editores.

Carvalheiro, C. D. (2011). *A Evolução da Gestão de Recursos Humanos.* Relatório de Estágio Curricular, Universidade de Coimbra, Coimbra.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações.*

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches.* London: Sage Publications.

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

Davenport, T. H., & Kirby, J. (2016). *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines.* New York: HarperCollins.

Denzin, N., Lincoln, Y. S., & Giardina, M. D. (2006). Disciplining Qualitative Research. *Internacional Journal of Qualitative Studies in Education*, pp. 769-782: https://doi.org/10.1080/09518390600975990

Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas Modelos, processos, tendências e perspectivas.* Atlas.

Fabris, A., Baranowska, N., Dennis, M. J., Graus, D., Hacker, P., Saldivar, J., . . . Biega, A. J. (2023). Fairness and Bias in Algorithmic Hiring: A Multidisciplinary Survey. *ACM Transactions on Intelligent Systems and Technology, 16*(1), pp. 1-54: https://doi.org/10.1145/3696457

Fernandes, C. I. (2020). *Realidade Virtual e Realidade Aumentada na Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.* Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Politécnico, Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic Human Resource Management.* Wiley.

G.T., A., Fernandes, S., Prakash, A., & Ashalatha, D. (2025). Revolutionizing Recruitment: An Empirical Study of AI in Talent Acquisition. *Journal of Informatics Education and Research, 5*(2): https://doi.org/10.52783/jier.v5i2.2492

Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.* Atlas.

Gonzalez, M. F., Liu, W., Shirase, L., Tomczak, D. L., Lobbe, C. E., Justenhoven, R., & Martin, N. R. (2022). Allying with AI? Reactions toward human-based, AI/ML-based, and augmented hiring processes. *Computers in Human Behavior*: https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107179

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies, 24*(5), 503-525.

Gupta, U., & Moid, S. (2025). Basics of Effective Onboarding Programs for New Employees. *International Journal of Research Publication and Reviews*, pp. 3840-3842.

Hofeditz, L., Mirbabaie, M., Luther, A., Mauth, R., & Rentemeister, I. (2022). Ethics Guidelines for Using AI-based Algorithms in Recruiting: Learnings from a Systematic Literature Review. *55th Hawaii International Conference on System Sciences*: https://doi.org/10.24251/HICSS.2022.018

Indira, D., & Kuma, R. K. (2016). Profile Screening and Recommending using Natural Language Processing (NLP) and leverage Hadoop framework for Bigdata. *International Journal of Computer Science and Information Security, 14*(6).

Legge, K. (1995). *Human Resource Management. Rhetorics and Realities.* London: Palgrave Macmillan.

Machado, M. M. (2023). *Impact and Implementation of Artificial Intelligence in Human Resources Research and Selection Tools.* Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Administração de Empresas.

Madanchian, M. (2024). *From Recruitment to Retention: AI Tools for Human Resource Decision-Making.* University Canada West, Departmento de Arts, Comunicação e Ciências Sociais, Canadá: https://doi.org/10.3390/app142411750

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering, 57*(5), 339-343: https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

Musrifah, F., & Hasanah, I. A. (26 de Abril de 2025). Ethical Implications of AI-Driven Recruitment: A Multi-Perspective Study on Bias and Transparency in Digital Hiring

Platforms. *Journal of Management and informatics, 4*, pp. 599-616: https://doi.org/10.51903/jmi.v4i1.140

Noble, S. U. (2018). *Algorithms of Oppression: How Search Engines Reinforce Racism.* New York: NYU Press: https://doi.org/10.18574/nyu/9781479833641.001.0001

O'Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. Crown: New York: https://doi.org/10.5860/crl.78.3.403

Osunde, A., & Giwa-Osagie, N. (2025). Streamlining Success: The Role of Technology and Psychometric Assessments in Modern Recruitment and Candidate Alignment. *Euro Global Contemporary Studies Journal, 5*(4), pp. 13-19: https://doi.org/10.31305/trjtm2025.v05.n01.005

Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage through People Unleashing the Power of the Workforce.* Boston: Harvard Business School Press.

Qianyu, C. (2024). *The Application of Artificial Intelligence in Recruitment.* Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL, Administração de Empresas.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Rogers, D. L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age.* New York: Columbia Business School Publishing: https://doi.org/10.7312/roge17544

Sagiroglu, S., & Sinanc, D. (2013). Big Data: A review. Em *2013 International Conference on Collaboration Technologies and Systems (CTS)* (pp. 42-47): https://doi.org/10.1109/CTS.2013.6567202

Sarker, I. H., Furhad, M. H., & Nowrozy, R. (2021). AI-Driven Cybersecurity: An Overview, Security Intelligence Modeling and Research Directions. *SN Computer Science*, 1-18: https://doi.org/10.1007/s42979-021-00557-0

Schoen, M. P. (2023). *Introduction to Intelligent Systems, Control, and Machine Learning using MATLAB*: https://doi.org/10.1017/9781009004992

Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution.* Geneva: World Economic Forum: https://doi.org/10.18800/economia.201801.012

Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources.* Oxford: https://doi.org/10.1057/jors.1994.150

Tsarenko, A., & Krishnamurthy, D. (2021). *Understanding and Improving Quality in Firm Recruitment Processes.* Estudo de Caso.

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

Vardarlier, P., & Zafer, C. (2019). *Use of Artificial Intelligence as Business Strategy in Recruitment Process and Social Perspective.* Springer: https://doi.org/10.1007/978-3-030-29739-8_17

Vilelas, J. (2009). *Investigação : O processo de Construção do Conhecimento.*

Vorm, E. S. (2018). Assessing Demand for Transparency in Intelligent Systems Using Machine Learning. *2018 Innovations in Intelligent Systems and Applications (INISTA).* Thessonaliki, Greece: https://doi.org/10.1109/INISTA.2018.8466328

What Is An Applicant Tracking System? (s.d.). Obtido de Oracle: https://www.oracle.com/sa/human-capital-management/recruiting/what-is-applicant-tracking-system/

Anexos

Anexo I: Guião da Entrevista

A presente entrevista está a ser desenvolvida no âmbito da minha dissertação de mestrado em Gestão pelo ISCTE – *"Sistemas Inteligentes no Recrutamento: Eficiência vs. Ética"*. Esta investigação tem como objetivo explorar de forma aprofundada o duplo contexto que caracteriza a integração dos sistemas inteligentes. Onde por um lado temos o potencial destas ferramentas para transformar o processo de recrutamento e seleção, e por outro, os riscos e desafios éticos inerentes que acompanham essa transformação.

Após o desenvolvimento da revisão de literatura, foi possível compreender em que consiste e tudo o que engloba os sistemas inteligentes e a sua implementação, com principal foco nos recursos humanos, através de vários estudos académicos desenvolvidos anteriormente, sobre os dois tópicos.

A seguinte entrevista tem como objetivo analisar e compreender o impacto que a aplicação de sistemas inteligentes tem, atualmente, nos processos de recrutamento e seleção, tendo foco nos benefícios operacionais e nos desafios éticos associados. Além disso, esta entrevista pretende analisar a perceção que os profissionais da área têm sobre a aplicação das ferramentas.

Todas as entrevistas serão gravadas, mediante a autorização prévia do entrevistado, para que, num momento posterior, possam ser transcritas de forma a permitir uma análise dos dados mais cuidada.

Por último, quando os dados forem transcritos, serão analisadas as respostas do entrevistado de modo a apurar se existe, ou não, algum padrão entre as respostas dadas.

1. Tem experiência com sistemas inteligentes aplicados ao recrutamento (ex: chatbots de triagem, análise de CVs por algoritmos, avaliação de vídeos de candidatos, matching automático de perfis - ou outros que tenha identificado na RL)? Se sim, como descreve a sua utilização prática? Se não, consegue identificar quais dessas ferramentas já conhece?"
2. Na sua perspetiva, que melhorias operacionais específicas observou ou espera observar (ex: redução de tempo de triagem, amplitude de candidatos avaliados, consistência nas decisões, custos)? E em que aspetos sente que não há vantagem ou desvantagem face aos métodos tradicionais?
3. Que tipo de riscos ou preocupações associa ao viés algorítmico presente nos sistemas inteligentes utilizados no recrutamento e seleção (por exemplo, a priorização de

determinados perfis com base em padrões históricos que podem excluir candidatos igualmente qualificados)?

4. Considerando essas preocupações éticas, que obstáculos concretos vê na adoção desta tecnologia na sua organização? Qual seria a condição fundamental para que se sentisse confortável em implementá-la?
5. Na sua ótica, que práticas ou políticas organizacionais considera essenciais para mitigar possíveis riscos éticos associados a estas ferramentas inteligentes?
6. Como imagina um equilíbrio saudável entre eficiência tecnológica e responsabilidade ética? Por exemplo, deveria haver alguma redundância de processo (ex: validação humana final)?
7. Que nível de transparência deveria existir para o candidato saber que está a ser avaliado por IA?
8. Se pudesse dar uma recomendação a uma organização que está a considerar a implementação de sistemas inteligentes no recrutamento, qual seria? O que gostaria que tivesse existido quando implementaram ou se fossem a implementar?

Agradeço a sua disponibilidade e colaboração nesta entrevista. As suas informações partilhadas serão fundamentais para este estudo. Se desejar, terei todo o gosto em partilhar os principais resultados quando a dissertação estiver finalizada.