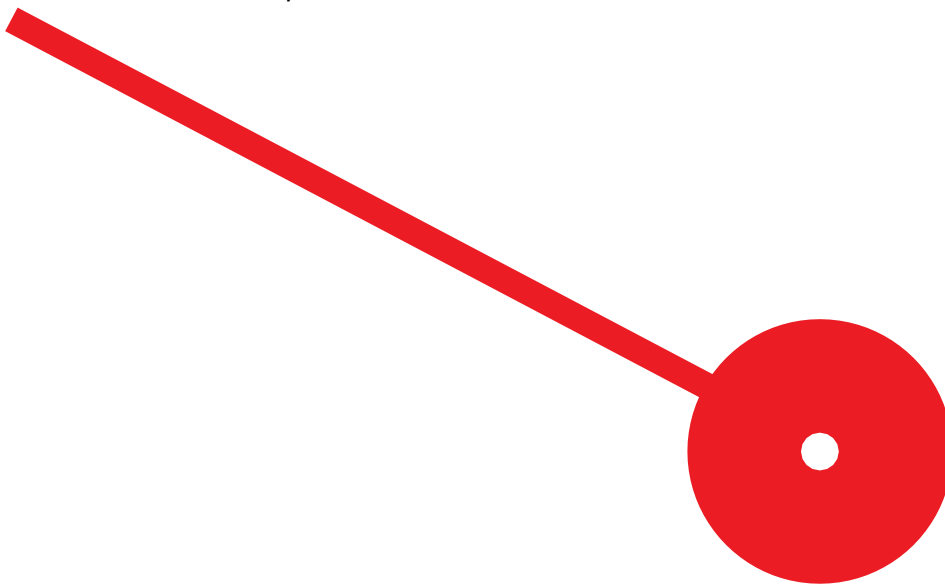




Revolução Cognitiva: Desvendando o impacto da Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção

Daniel Filipe Gomes da Rocha

07/2024

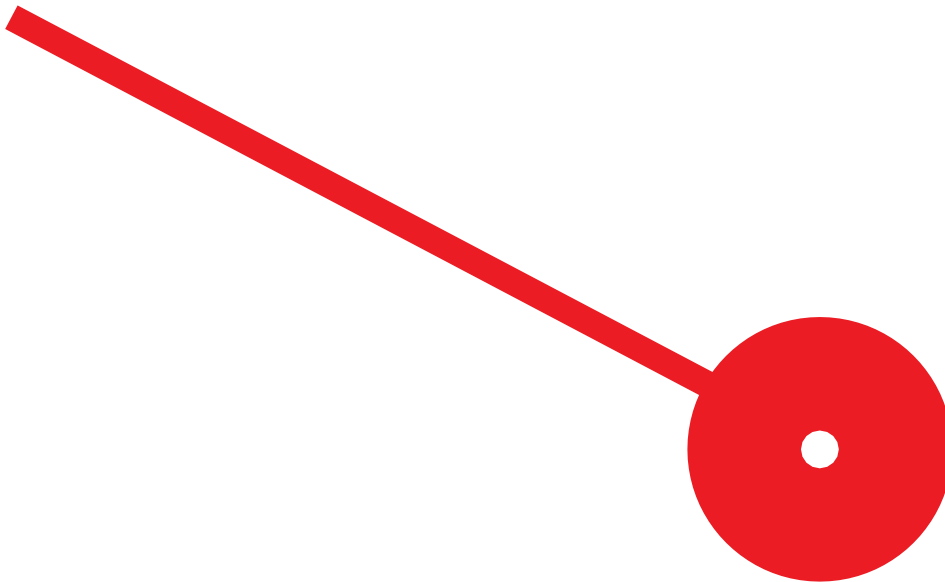




Revolução Cognitiva: Desvendando o impacto da Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção

Daniel Filipe Gomes da Rocha

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de
Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de
Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos sob
orientação de Rui Soares**



Agradecimentos

Com a realização desta dissertação, não poderia deixar de agradecer às pessoas, que diretamente ou indiretamente, me ajudaram na minha vida pessoal e profissional.

Em primeiro lugar quero agradecer imenso aos meus pais, por todo o esforço que fizeram, ao longo da vida, para eu ter chegado onde cheguei hoje, sem eles nada disto seria possível.

Agradeço ao resto da minha família que acompanhou todo o meu percurso sempre com muito orgulho.

Estou eternamente grato à minha namorada Beatriz e amigos, especialmente o Daniel Monteiro, por todo o apoio demonstrado e por estarem sempre disponíveis para me incentivar a concluir esta investigação.

Ao meu orientador, Professor Rui Soares, pelo seu apoio constante, pelas suas palavras de força e incentivo e pela sua disponibilidade em me guiar neste percurso.

Ao corpo docente que passou pelo meu percurso e ao ISCAP, por me terem ensinado tanto e tão bem.

A todos os entrevistados que contribuíram, de uma forma tão prestável, demonstrando uma enorme disponibilidade e interesse em enriquecer esta dissertação com as suas experiências.

Resumo:

Esta dissertação, apresenta como principal objetivo avaliar como é que a Inteligência Artificial influencia as práticas diárias dos profissionais de RH, bem como o futuro do processo de Recrutamento e Seleção, compreendendo de que forma será utilizada para melhorar a experiência do candidato. Para atingir o objetivo proposto, foi adotada uma metodologia qualitativa, sustentada com a realização de doze entrevistas com profissionais da área da Gestão de Recursos Humanos, com conhecimentos da área da consultoria. Relativamente às informações obtidas, analisadas mediante uma análise profunda do conteúdo, tendo sido revelado que um número reduzido dos entrevistados utiliza, diariamente, algumas ferramentas da Inteligência Artificial, no seu dia-a-dia. No decorrer das entrevistas, alguns dos entrevistados constataam diversas vantagens associadas à implementação da Inteligência Artificial, nomeadamente a otimização de processos de Recrutamento e Seleção, bem como identificam desafios emergente presentes na implementação e, do mesmo modo, face aquilo que será o futuro a nível organizacional. Do mesmo modo, a maioria dos entrevistados acredita que, num futuro próximo, a Inteligência Artificial estará presente no dia-a-dia, acreditando que esta implementação não irá, de modo algum, substituir totalmente a componente humana no processo, mas, consideram que será uma ferramenta preponderante para os profissionais de Recursos Humanos, desde que as diferenças desde que essas diferenças surjam de forma natural e ajustada à realidade de cada empresa.

Palavras chave: Inteligência Artificial, Recrutamento e Seleção, Gestores de Recursos Humanos, Riscos, Desafios

Abstract:

The main aim of this dissertation is to understand how Human Resources professionals assess the growing implementation and use of Artificial Intelligence in the Recruitment and Selection process, as well as to highlight the risks and challenges arising from the relationship between the two variables. In order to achieve the proposed objective, a qualitative methodology was adopted, supported by twelve interviews with professionals in the area of Human Resources Management, with expertise in consultancy. The information obtained was analysed using an in-depth content analysis, which revealed that a small number of the interviewees use some Artificial Intelligence tools on a daily basis. In the course of the interviews, some of the interviewees noted various advantages associated with the implementation of Artificial Intelligence, namely the optimisation of Recruitment and Selection processes, as well as identifying emerging challenges present in the implementation and, likewise, in relation to what the future will be at an organisational level. In the same way, the majority of interviewees believe that Artificial Intelligence will be present in day-to-day life in the near future, believing that this implementation will in no way totally replace the human component in the process, but they consider that it will be a preponderant tool for Human Resources professionals, provided that the differences arise naturally and are adjusted to the reality of each company.

Key words: Artificial Intelligence, Recruitment and Selection, Human Resources Managers, Risks, Challenges

Índice geral

Introdução	9
Capítulo I – Revisão da Literatura.....	11
1.1 Evolução do Processo de Recrutamento e Seleção	11
1.2 Riscos e Desafios:.....	13
1.3 Práticas de Recrutamento e Seleção	16
1.4 Recrutamento	18
1.5 Seleção.....	20
1.6 Inteligência Artificial.....	23
1.7 Aquisição de Talentos, Processos de Escolha e Impacto da Inteligência Artificial	27
Capítulo II – Metodologia	30
2.1 Objetivos do Estudo	30
2.2 Método, Instrumento de trabalho.....	30
2.3 Categorização da amostra.....	31
Capítulo III – Discussão de Resultados.....	33
3.1 Principais mudanças sentidas nos processos de Recursos Humanos	33
3.2 Caracterização do Avanço Tecnológico nas Empresas	36
3.3 Implementação da Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção	37
3.3.1 Caracterização da Implementação da Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção.....	37
3.3.2 Motivos de reticência da Implementação da Inteligência Artificial pelas organizações.....	40
3.3.3 Preparação dos profissionais de Recursos Humanos.....	42
4.4. As visões dos Gestores de RH sobre riscos e desafios	47
4.4.1 Riscos de implementação.....	47
4.4.2 Desafios da Inteligência Artificial	49

4.4.3 Evolução do processo de Recrutamento e Seleção	51
Capítulo IV – Conclusão	54
Limitações	56
Referências bibliográficas	58
Apêndices	62
Apêndice I – Guião de Entrevista	62
Apêndice II – Caracterização dos Entrevistados	2

Lista de abreviaturas

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

IA – Inteligência Artificial

RGPD - Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

Com o passar dos anos, tem sido possível verificar que, cada vez mais, as tecnologias assumem um papel preponderante para as organizações, através da dinamização dos processos e das estruturas organizacionais pelo que, a Gestão de Recursos Humanos não é exceção e tem sido alvo de profundas mudanças nos seus processos através da implementação de tecnologias e, mais especificamente, da Inteligência Artificial (IA). Desta forma, com o desenvolvimento da componente tecnológica, a Inteligência Artificial tem se assumido como uma ferramenta bastante preponderante para as organizações tornarem-se mais competitivas. Para que resulte eficazmente na otimização de processos e dinâmicas organizacionais, é necessário planejar especificamente cada um dos processos algo que, numa primeira instância, irá obrigar a um elevado investimento inicial que permitirá inovar processos e diminuir os custos de operação, canalizando os esforços para outras necessidades. (Coradini & Murini, 2009)

Assim, com o crescente desenvolvimento tecnológico, a utilização da Inteligência Artificial tem se assumido, cada vez mais, como uma realidade, como é o caso do processo de Recrutamento e Seleção que, com o passar do tempo, tem vindo a implementar ferramentas que permitam proporcionar métodos de trabalho mais simples, proporcionando aos profissionais de Recursos Humanos, uma realidade mais eficiente, sendo que, com este novo modelo de trabalho, a mencionado área estará, gradualmente, equipada com um vasto leque de opções válidas, capazes de dar resposta a uma grande variedade de desafios e, assim, apoiar a organização a atingir os objetivos propostos.

Como qualquer desenvolvimento que ocorra na nossa sociedade, como é o caso do avanço tecnológico, o mesmo surge naturalmente associado a diversas questões como o impacto para a realidade social e profissional, bem como a mudanças que poderão surgir nos relacionamentos e comportamentos humanos. No que diz respeito à introdução da Inteligência Artificial, regista-se o mesmo raciocínio que, com o passar do tempo, tem sido alvo de diversas investigações, tanto pelas potenciais vantagens associadas, bem como pelas questões éticas que, cada vez mais, tem sido alvo de interesse global. Contudo, a implementação e desenvolvimento de uma inteligência Artificial tão avançada quanto a mentalidade humana, tem sido alvo de críticas, pelo facto de se considerar que a Inteligência Artificial nunca deveria substituir a componente humana.

Deste modo, através do desenvolvimento do presente estudo, ambiciona-se compreender que, mediante o forte crescimento da Inteligência Artificial, fortemente defendida por diversos profissionais, por um lado, mas receada por outros profissionais da área da Gestão de Recursos Humanos. Assim, verifica-se que, cada vez mais, a Inteligência Artificial assume-se como uma realidade do presente, sendo que a mesma já é utilizada em diversas funcionalidades o que, conseqüentemente, salienta que, ao tentarmos evitar a sua utilização, nomeadamente no processo de Recrutamento e Seleção deixou de ser uma opção. (McCarthy, 2007)

Para além do mencionado, mesmo que a Inteligência Artificial se assuma que um tema de maior destaque, é previsível que, futuramente, esta continue a ser um dos temas com grande preponderância, pelo facto de cada vez mais, as organizações começarem a adotar a implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção. (S. de A. Santos et al., 2024)

Através do desenvolvimento do presente estudo, pretende-se evidenciar e estudar de que forma os profissionais da área da Gestão de Recursos Humanos avaliam a implementação e respetiva implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção. Desta forma, identificamos como questão de partida: Que riscos e desafios podem surgir mediante a utilização da Inteligência Artificial como principal ferramenta no processo de recrutamento e seleção? Com o intuito de responder à mencionada questão, optou-se pela adoção de uma metodologia qualitativa, sustentada com a realização de doze entrevistas a profissionais na área da Gestão de Recursos Humanos, focada na área da Consultoria onde, por forma a compreender as perspetivas, foi realizada uma profunda análise do conteúdo. (Brandão & Santos, 2023)

O presente trabalho encontra-se organizado em quatro capítulos. No que diz respeito ao primeiro capítulo, onde se encontra a revisão da literatura, o mesmo contempla uma visão da literatura, abordando os conceitos associados e eventuais impactos. No que diz respeito ao segundo capítulo, a metodologia. No terceiro capítulo, procedemos à discussão dos resultados obtidos, mediante a análise a realização das entrevistas realizadas. Por último, procedemos à apresentação das ilações retiradas do presente estudo, bem como de eventuais limitações identificadas na investigação, bem como pesquisas futuras. (Piteira et al., 2019).

1.1 Evolução do Processo de Recrutamento e Seleção

Com o passar dos anos, tem sido perceptível verificar que o processo de Recrutamento e Seleção (R&S) tem sido alvo de diversas transformações, potenciada pelo desenvolvimento das sociedades em diversas modalidades que, de certa forma, influenciam diretamente as organizações, nas realidades vivenciada pelas organizações. Desta forma, uma das evoluções verificadas assenta no processo de Recrutamento e Seleção que, evoluiu além dos currículos em papel, dando lugar a práticas e ferramentas que potenciam a seleção de candidatos, através de plataformas tecnológicas que podem potencializar um processo mais completo (McCarthy, 2007).

Assim sendo, durante imenso tempo, o departamento de Recursos Humanos (RH) era compreendido como um departamento destinado a lidar com tarefas de teor mais administrativas, nomeadamente as formalidades de admissão de novos candidatos, recrutamento e seleção, recolha de dados para cadastro dos colaboradores, inserção dos mesmos no sistema, admissão na Segurança Social, emissão de declarações, planos de desenvolvimento e formação, tratamento de documentação de colaboradores, processamento salarial, onboarding, offboarding. O setor apresentava-se como sendo de cumprimento das tarefas administrativas e burocráticas, desvalorizando-se as suas valências a nível estratégico de apoio ao desenvolvimento de toda a organização que, conseqüentemente, se traduz em vantagem competitiva (Akita et al., 2021)

Segundo os autores, Cruz Melo & Tomaz Andrade (2023) os mesmos descrevem que, no decorrer da década de 1980, predominava um enorme sentimento de resistência sistemática a inovações relacionadas com a componente informática, nos mais diversos processos de Recursos Humanos. Do mesmo modo, é possível verificar que esta reticência não foi capaz de impulsionar e potenciar o desenvolvimento organizacional e, conseqüentemente foi abandonada no decorrer da década seguinte, sendo que este período foi acompanhado da abertura ao mercado externo e uma mudança vivida na orientação política e, do mesmo modo económica, que influenciou o molde de atuação das organizações, conforme mencionada (Akita et al., 2021).

Desta forma, no decorrer da década de 80, registou-se um abrandamento e uma estagnação da economia algo que, conseqüentemente, foi responsável pela retirada do mercado por diversos profissionais. Contudo, a situação reverteu-se na década de 1990 em que, devido ao impulse

tecnológico registrado, permitiu que os profissionais de Recursos Humanos possuíssem mais autonomia para assumir um papel de destaque na ótica estratégica, tendo sido responsável por marcar

o início de uma transição digital nas diversas empresas, nos mais diversos setores de atuação (N. Santos et al., 2022).

Entretanto, a partir do ano 2000, o mundo registou uma abertura e teve oportunidade de vivenciar todo um processo de globalização, sendo que outrora, era um processo restrito a uma pequena percentagem da população. A criação e o desenvolvimento de softwares de gestão, foram responsáveis por se traduzirem como um agente crucial nesse desenvolvimento, permitindo que as populações tivessem acesso à informação, anteriormente indisponível. O presente marco histórico decorreu no final do século XX, aquando do surgimento das inovações tecnológicas que, naturalmente, foram se incorporando na realidade e no dia a dia da população, através da introdução de diversos objetivos como televisões e telemóveis que, resultaram numa potencialização tecnológica que predomina até aos dias de hoje, numa sociedade cada vez mais digital (Brandão & Santos, 2023).

Através deste processo de implementação e surgimento das tecnologias na realidade das populações, é possível verificar que as pessoas tornaram-se mais conectadas entre si, em qualquer ponto do mundo, possuindo acesso a todas as informações e dados de uma forma mais acessível e, do mesmo modo, uniforme sendo esta movimentada e transacionada por um veículo bastante importante para os processos de conhecimento, a internet (N. Santos et al., 2022).

Assim, podemos verificar a existência de uma mudança no paradigma profissional em que, inicialmente as vagas eram anunciadas por meios mais tradicionais, como a presença em cartazes e nos jornais e, nos dias que correm, a mesma partilha é feita pela internet onde, mesmo processos como as entrevistas presenciais, cada vez mais dão lugar às chamadas virtuais e aos testes psicológicos, realizados à distância (S. de A. Santos et al., 2024)

Desta forma, no que diz respeito ao desenvolvimento do processo de Recursos Humanos, podemos verificar que a implementação tecnológica nos diversos processo inerentes ao departamento de Recursos Humanos, apresentam um papel relevante no processo de desenvolvimento e de atração de novos talentos, cruciais para a potencialização da empresa, devendo-se ao facto da inovação proporcionar diversos benefícios para a organização, potencializando a eficiência do processo de gestão de tempo da equipa envolvida (Brandão & Santos, 2023) (Akita et al., 2021).

Inevitavelmente, a procura ativa pelos melhores talentos tem se intensificado ao longo dos anos, algo que se traduz numa constante preocupação no contexto organizacional, cabendo a cada uma das instituições encontrar soluções e procedimentos que contribuem para a atração dos talentos

e melhoria da experiência, através de incentivos e criação de um clima que valorize a confiança e satisfaça as necessidades dos colaboradores, adaptando-se à sua realidade organizacional, com o intuito de o potenciar e, conseqüentemente, traduzir-se em vantagem competitiva (Cruz Melo & Tomaz Andrade, 2023).

1.2 Riscos e Desafios:

No que diz respeito à análise dos perigos e obstáculos da Inteligência Artificial inevitavelmente está associado a uma ponderação ética. À medida que as questões de privacidade e segurança se tornam mais preponderantes e uma crescente preocupação, os dilemas éticos associados à IA emergem como um dos desafios mais cruciais no contexto empresarial. Neste momento, é a própria sociedade que anseia que as organizações sigam princípios éticos, até pelo facto de se assumir como um dos fatores preponderantes para a melhoria da atração de talentos para as organizações (Ludermir, 2021).

Os novos desafios éticos que a Inteligência Artificial enfrenta estão intrinsecamente ligados ao uso de ferramentas tecnológicas, anteriormente desempenhadas por seres humanos. A consideração ética torna-se, portanto, crucial para o presente e o futuro da Inteligência Artificial, servindo como aliado para preservação a integridade, legitimidade das suas aplicações. É factual que os avanços tecnológicos não devem ser apenas submetidos a critérios técnicos, mas também a padrões éticos e à avaliação e aprovação da sociedade. Do mesmo modo, a necessidade de estabelecer uma série de princípios e códigos éticos que irão estabelecer e adequar o comportamento das transformações providenciadas pela Inteligência Artificial, contribuindo assim para proceder à fomentação de um clima de confiança e de aceitação com a nova realidade tecnológica (Sichman, 2021).

Numa ótica distinta, a Inteligência Artificial pode ser compreendida como uma ferramenta de pouca credibilidade, algo que se deve ao facto de que, tal como a IA tem proporcionado e continuará a proporcionar numerosos benefícios, também pode representar um elemento de risco. Desta forma, torna-se importante proceder ao desenvolvimento de padrões éticos que as organizações devem seguir durante o desenvolvimento de processos que incorporam IA sendo também notória a criação do Código de Conduta Ética (Piteira et al., 2019).

De maneira mais específica, segundo Piteira et al (2019), ao proceder a uma reflexão ética, a incorporação da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção, a mesma possibilita a identificação de riscos e Desafios, sendo que, apesar de algumas objeções surjam mediante uma natural resistência à mudança, existem, do mesmo modo, considerações derivadas de obstáculos práticos inerentes à implementação de uma tecnologia ainda em desenvolvimento, além dos custos e da dimensão temporal associados. Para além do mencionado, é importante salientar que a Inteligência Artificial não é verdadeiramente inteligente, embora apresente valências para desempenhar algumas tarefas de forma superior ao ser humano, sendo que se torna possível identificar os seguintes Riscos:

1. O processo de inteligência artificial não está isento de falhas e requer sempre algum tipo de intervenção humana, de forma a evitar um erro na tomada de decisão por IA que, se não for identificado a tempo, pode tornar-se um desafio de alta resolução e respetiva correção de dados. Da mesma forma, podemos orientar os sistemas de Inteligência Artificial sobre as informações a serem buscadas, bem como a respetiva análise, além da decisão de como aplicar a análise fornecida. Assim, torna-se evidente que a Inteligência Artificial não tem a capacidade de substituir completamente as competências dos seres humanos.
2. A Inteligência Artificial não apresenta, na sua essência, a capacidade de emissão juízos de valor nem de proceder a uma avaliação profunda, na ótica se um candidato demonstra habilidade para tomar decisões acertadas. Desta forma, o bom senso deve ser tão valorizado quanto as competências ou a experiência.
3. A inteligência artificial não apresenta, por enquanto, a capacidade de antecipar de que forma o candidato se alinhará com a cultura organizacional, dado que a correspondência entre as crenças e comportamentos do candidato e os valores da cultura organizacional da organização não é precisamente monitorada pelo software. Portanto, enquanto a aplicação da Inteligência Artificial pode ser mais eficaz na avaliação de posições operacionais, ela mostra-se a consideravelmente mais frágil na seleção de especialistas ou cargos executivos.
4. Com todo o processo de estudo da Inteligência artificial, é possível verificar que existem certas características intrínsecas ao ser humano que a inteligência artificial jamais conseguirá substituir com as práticas tecnológicas sendo que, exemplos dessas limitações incluem a ausência de empatia por parte da Inteligência Artificial para além da incapacidade de avaliar aspetos como personalidade, motivação, competências interpessoais dos candidatos. Muitas

vezes, é verificado que as admissões são potenciadas com base na personalidade dos indivíduos, enquanto demissões ocorrem justamente devido a não identificação de competências pessoais semelhantes, portanto, embora se reconheça a eficiência da IA na análise das competências necessárias para uma função com base nas experiências definidas para uma determinada posição, existem momentos inerentes do processo que somente um recrutador pode garantir como apresentação de uma oportunidade ou projeto, capacidade de persuasão, capacidade de negociação e, em última instância, a habilidade de orientar um indivíduo no planeamento dos seus a longo prazo.

5. A inteligência artificial demonstra, no seu ADN, uma excessiva dependência de determinadas palavras-chave como forma de cumprir as métricas definidas sendo que, a avaliação dos candidatos ocorre com base na identificação de determinadas palavras-chave, o que significa que os programas de reconhecimento de voz usados para a triagem de entrevistas podem não programados para a identificação de certos impedimentos algo que implica que candidatos qualificados possam ser inadvertidamente excluídos, enquanto outros, enquadrados com a programação do sistema de IA, podem empregar palavras-chave específicas para potencialmente enganar o sistema e se apresentarem como candidatos adequados, mesmo que isso não seja verdadeiro e corresponda com os parâmetros definidos.
6. No que diz respeito à temática da implementação, o desafio reside na definição e planificação de uma estratégia de Inteligência Artificial com uma política de benefícios, bem como identificação de talentos que possuam as competências definidas, tendo em vista a superação das barreiras entre as demais áreas funcionais que, na sua íntegra, possam garantir o total comprometimento dos gestores com a estratégia da Inteligência Artificial, devendo ser os pioneiros e apoiantes numa visão empresarial que reconheça as oportunidade potenciada mediante a implementação de políticas e práticas de Inteligência Artificial.
7. No que diz respeito ao grau de confiança da ferramenta, o desafio associado à mesma, assenta no facto de manter os níveis de confiança dos respetivos utilizadores que recorrem à Inteligência Artificial, com o intuito de garantir a proteção de da privacidade de dados, eliminando o uso maliciosa, colocando em causa a ética do processo.

Apesar de todas as considerações anteriores mencionadas e desenvolvidas, é nos possível verificar que, através da análise da revisão da literatura, a mesma defende que a implementação e adaptação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, o mesmo influencia os

processos existentes, sendo que a transformação verificada pode assumir-se como parcialmente verdadeira se a ferramenta não for integrada gradualmente, optando por uma abordagem mais sutil em vez de uma transição agressiva. Embora seja evidente que a Inteligência Artificial apresenta um impacto substancial na dinâmica do Recrutamento e Seleção, o desafio reside em cativar os profissionais de Recursos Humanos serão cada vez mais importantes para o desenvolvimento da empresa, dado que as suas qualidades são essenciais para o desenvolvimento dos diversos processos inerentes ao departamento de Recursos Humanos, como é o caso do processo de Recrutamento e Seleção (Tepedino & Silva, 2019).

Para além do mencionado, as competências que a Inteligência Artificial possui, não terão capacidade de poder igualar as habilidades adquiridas pelos profissionais de Recursos Humanos que são dotados de competências de análise de resultados, capacidades de reflexão e de aprendizagens derivadas de acontecimentos passados (Tepedino & Silva, 2019).

Analisando a situação numa ótica mais simples, a Inteligência Artificial carece de pensamento crítico. Desta forma, o desafio final reside na procura contínua de um equilíbrio necessário entre o recrutador e a Inteligência Artificial, tendo como objetivo minimizar as falhas associadas ao processo e melhoria contínua do processo de Recrutamento e Seleção. Por fim, torna-se extremamente relevante reforçar a importância dos profissionais de Recursos Humanos, não considerarem a Inteligência Artificial para os respetivos processos, mas sim como um aliado no desenvolvimento estratégico das empresas (Albuquerque et al., 2022).

1.3 Práticas de Recrutamento e Seleção

Uma das temáticas relevantes no desenvolvimento do presente estudo, prende-se com os processos de Recrutamento e Seleção sendo, desta forma, compreender a sua importância e respetiva caracterização (Brandão & Santos, 2023).

Ao proceder a uma análise dos mencionados processos, é evidente que as pessoas são distintas e cada vez mais desenvolvidas pelo facto de apresentarem emoções diferentes, ambições distintas e diferentes competências que acabam por nos tornar pessoas diferentes. Desta forma, o departamento de Recursos Humanos apresenta um enorme importância e preponderância crucial em vários aspetos mencionados, lidando com as situações de forma empática algo que, mais especificamente, se

verifica nos processos de Recrutamento e Seleção que desempenham um foco central no desenvolvimento e bom funcionamento das práticas pretendidas, bem como outras áreas de atuação e de foco, por parte do departamento de Recursos Humanos (Cruz Melo & Tomaz Andrade, 2023).

Com base no estudo dos processos de Recrutamento e Seleção, é perceptível que os mesmos destacam-se por estarem relacionados com os primeiros dias de uma etapa de um colaborador, num novo contexto profissional, numa nova realidade social sendo que são fundamentais para garantir que a escolha adequada do colaborador se traduz em vantagem competitiva para a organização, na altura mais correta e no momento mais oportuno (Akita et al., 2021).

Mediante a importância apresentada, o Recrutamento não se assume apenas como um processo vital para o departamento de Recursos Humanos, sendo cada vez mais responsável pelo envolvimento dos gestores dos restantes departamentos de liderança que, cada vez mais, participam no processo de recrutamento e seleção (A. I. F. da Silva, 2022).

Com o intuito de atingir as metas estipuladas e, do mesmo modo, assegurar toda a eficiência e, conseqüentemente, toda a eficácia pretendida, é extremamente importante que as organizações conduzam o processo de forma bem estruturada e não se foquem em preencher imediatamente a vaga em aberto, selecionando colaboradores que possuam um perfil capaz de impacto positivamente a cultura e o desempenho pretendido e estipulado, garantindo sucesso a longo prazo. Apenas desta forma, todas as partes envolvidas no processo de recrutamento devem possuir conhecimentos e habilidades profissionais e sociais alinhadas para garantir o sucesso organizacional (Leal, 2023).

Globalmente, os procedimentos indicados estão diretamente associados e relacionados com uma atenção por parte dos responsáveis pelo processo, algo que se assume como extremamente importante para a Gestão de Recursos Humanos, assumindo-se como um processo em que se seleciona um novo colaborador que deverá estar enquadrado com os valores culturais da organização com quem se pretende partilhar vivências, práticas, crescimento mútuo e, juntos, contribuirão para o sucesso da sua organização e respetiva atração de novos talentos (Leal, 2023).

Desta forma, torna-se extremamente necessário que as empresas valorizem o planeamento, de uma forma cada vez mais eficiente, tendo como objetivo crescer e motivar os seus colaboradores, sendo estes o seu principal recurso, devendo a empresa capitalizar os seus recursos para atrair e reter todos os seus colaboradores, sendo estes o principal motor, seja ele experiente, dedicado e altamente motivado e que vista a camisola da organização. Do mesmo modo, é evidente que vários elementos

assumem-se como fundamentais para potencializar o bom desempenho dos processos, atingindo os resultados pretendidos e de forma saudável algo que incluiu a elaboração de uma descrição profunda acerca do cargo, contendo e desenvolvendo todas as tarefas e características relevantes para uma melhor compreensão do perfil pretendido. Consequentemente, é importante proceder a uma promoção da vaga, por meio de canais eficazes, por forma a atrair os perfis mais adequados com o perfil, algo que, mediante a condução de entrevistas, necessita de uma equipa de Recursos Humanos com conhecimentos profundos e atuais, com capacidades de comunicação que permitam a condução de uma entrevista, com questões oportunas, capazes de triar eficazmente o perfil pretendido algo que, conseqüentemente, quando se verifica um processo conduzido de forma eficaz e ética, verifica-se que os processo de Recrutamento e Seleção, traduzem-se numa atração de perfis adequados e bem dotados no mercado que, conseqüentemente, é responsável pela promoção da empresa, face ao ambiente externo e permite às organizações melhorarem a sua marca e presença no mercado contribuindo ainda para o alcance das metas financeiras e sociais estipuladas pela organização e de manutenção das operações numa perspetiva mais eficaz e produtiva, traduzindo-se em vantagem competitiva (Akita et al., 2021).

1.4 Recrutamento

Dando ênfase ao processo de Recrutamento, o mesmo está relacionado com a contratação de novos colaboradores e contempla o início da identificação da necessidade de uma determinada vaga até à triagem dos colaboradores que possuam as habilidades e competências, possuídas pelos candidatos, pretendidas para a vaga em questão. Desta forma, para que se verifique um processo com um impacto positivo para organização é necessário que o mesmo cumpra, de forma exigente, quatro tópicos sendo eles a definição específica da função pretendida, a capacidade de atração de candidatos enquadrados, gestão eficiente de todo o processo, bem como a realização de entrevistas completas e, do mesmo modo, devidamente estruturadas (Coradini & Murini, 2009).

Com o passar dos anos, com o desenvolvimento dos estudos na área, é possível evidenciar algumas práticas associadas ao processo de Recrutamento, estruturadas em quatro fases interdependentes e que, juntas moldam o processo. Em primeiro, podemos compreender o processo de identificação da vaga pretendidas, sendo necessário um planeamento bem estruturado, por forma a não condicionar a evolução da organização. Posteriormente, em segundo lugar, cabe ao

departamento de Recursos Humanos estabelecer os parâmetros e, do mesmo modo, os requisitos necessários para o desempenho da forma, de forma eficaz. Em terceiro lugar, é necessário proceder à identificação dos métodos de seleção dos candidatos, sendo possível o mesmo ser a nível interno, estando relacionado com as progressões de carreira ou, por outro lado, recorrer ao recrutamento externo, sendo praticado quando existe o desejo de procurar outras características no mercado e inovar competências, bem como padrões enquadrados para o caminho a seguir. Por fim, em quarto lugar, surgem diversos perfis dando-se início, assim, ao processo de seleção (Ferreira & Vargas, 2014).

No que diz respeito aos eventuais possíveis métodos para o desenvolvimento do processo de recrutamento é, precisamente, o recrutamento online, potenciado, cada vez mais, pela Inteligência Artificial algo que, em certos casos, pode ser de uma enorme facilidade em casos que ocorra um elevado número de candidaturas. Do mesmo modo, é nos possível evidenciar que as tecnologias, na sua generalidade, estão cada vez mais integradas nos processos de Recrutamento e Seleção, como ferramenta de avaliação dos candidatos, ao nível da sua personalidade, do seu desempenho no decorrer do presente, como forma de avaliar a sua apetência, caso seja esse o caso, para integrar os quadros da empresa. Contudo, torna-se bastante importante proceder a uma avaliação prévia dos possíveis impactos da Inteligência Artificial nas organizações, realizando-se testes prévios que, na sua globalidade, sejam capazes de cobrir os processos da organização, da forma mais ética possível (Ferreira & Vargas, 2014).

Contudo, verifica-se que as fases de implementação da Inteligência Artificial podem ser complementadas e implementadas com outros processos, dado que é um processo em constante evolução e adaptação à realidade, portanto, o recrutamento deve assumir-se como um processo moldável face à realidade do exterior e acompanhar as tendências do mercado, como forma de inovação e desenvolvimento profissional (Ferreira & Vargas, 2014).

No que diz respeito ao processo de escolha de um método a ser praticado no processo de Recrutamento, podemos verificar que são diversos fatores que devem ser considerados para proceder à escolha e que, independentemente do processo que venha a ser adotado, os mesmos deverão resultar numa experiência e numa duração do processo positiva, com o intuito de resultar numa melhoria da marca da organização traduzindo-se ainda numa constante atração de novos perfis e de perfis chave para o desenvolvimento da organização, como menciona a seguinte citação “A tecnologia

desempenha um papel cada vez mais importante no recrutamento, desde a atração de candidatos até ao processo de seleção (Borges, 2018).

1.5 Seleção

De uma forma geral, o processo de Seleção pode ser explicado como o procedimento de escolha de um candidato para uma determinada vaga que, em detrimento da escolha deste colaborador, apresenta uma enorme importância para o desenvolvimento da organização, nos diversos campos de análise do sucesso organizacional (Rodrigues Henrique da Silva & Trindade da Silva, 2019).

Para além do mencionado, o processo de seleção, bastante importante para as organizações, possui, na sua essência, duas etapas principais para facilitar o processo, sendo elas a de triagem dos perfis recebidos e, conseqüentemente, a fase de avaliação dos mesmos. No decorrer do processo de seleção, a equipa de recrutamento a equipa deve garantir que a aplicação dos critérios, previamente definidos, sejam eticamente colocados em prática e que, aquando da tomada de decisão, a mesma seja realizada de acordo com as competências dos candidatos, sem nunca colocar em causa algum tipo de discriminação ou opinião subjetiva, capaz de influenciar o destino do processo dos candidatos, sendo pretendido que estes sejam devidamente capazes de desempenhar as tarefas previamente delineadas, aquando do levantamento de necessidades, tanto numa ótica de desempenho profissional, como de desempenho social, uma componente cada vez mais valorizada nos colaboradores, como melhoria da cultura organizacional praticada na organização contribuindo, cada vez mais, para o desempenho das organizações (Sformi & de Oliveira, 2014).

Com o passar dos anos, é notório que o processo de Seleção tem evoluído, diferenciando-se do dito modelo tradicional dado que, numa primeira instância, a realização do processo era realizada com base nas competências técnicas e em conhecimentos adquiridos mediante experiências passadas, em contextos profissionais. Contudo, nos dias que correm, verifica-se que, cada vez mais, são valorizadas as competências interpessoais dos colaboradores, como novo foco de atenção e preocupação na Gestão de Recursos Humanos, por terem a si associadas características como o sentido de responsabilidade e flexibilidade, como capacidade a um novo contexto profissional, mantendo o nível de desempenho o mais elevado possível. Do mesmo modo, considera-se relevante salientar que este tipo de práticas associadas irá sempre variar de organização para organização, sendo necessários adaptar os processos à realidade da empresa (Borges, 2018).

Entretanto, podemos verificar que vários são os autores que abordam diversos métodos adotados aquando da fase de Seleção. Desta forma, podemos verificar que a progressiva adoção de diversos testes tornou-se como um elemento preponderante e integrante deste processo algo que é capaz de contribuir para todo o processo da gestão de talentos verificando-se que estes aliados podem assumir-se como indicadores de um eventual grau de desempenho que o colaborador possa praticar no seu dia a dia sendo que, quando aplicados adequadamente, permitem proceder a uma avaliação mais profunda acerca da personalidade do candidato. Contudo, é igualmente possível salientar que estes testes não deverão ser os únicos fatores de avaliação dos candidatos para a tomada de decisão (S. de A. Santos et al., 2024).

Por forma a que a aplicação dos testes seja o mais eficazmente possível, é necessário adotar certas considerações, como é o caso de garantir que todo o processo de aplicação dos testes aos candidatos sejam adequadamente praticados, informando os candidatos acerca dos objetivos pelos quais os mesmos são aplicados, estabelecendo um processo ético fornecendo sempre um feedback completo aos candidatos, informando-os atempadamente dos prazos, acerca da duração e permitir que os mesmos tenham oportunidade de esclarecer eventuais questões que possam sentir (Mariana Namen Jatoba & Medina, 2020).

No que diz respeito aos centros de avaliação, os mesmos são igualmente conhecidos como métodos de Seleção, direcionados para o desenvolvimento profissional dos potenciais colaboradores da organização. No que diz respeito à sua aplicação, os candidatos serão direcionados para procederem à realização de diversas tarefas que, conseqüentemente, encontram-se direcionados a certos parâmetros de avaliação sendo que, o conteúdo das mesmas deverá, na sua generalidade, direcionado especificamente com os parâmetros delineados para a vaga pretendida, proporcionando as mesmas oportunidade a todos os candidatos de realizarem o mesmo tipo de procedimentos para acederem à mesma vaga, valoriza-se o planeamento ético (Sformi & de Oliveira, 2014).

No seguimento da análise ao processo de Seleção, é possível verificar que, no desenvolver do processo, são compreendidas outras fases de Seleção que, cada vez mais, permitem às organizações gerir o processo de uma forma mais criativa e, sempre com o intuito de otimizar os resultados e procedimentos do mesmo que, inevitavelmente inicia-se com a respetiva análise dos perfis, posteriormente com a realização de entrevistas, com o intuito de proceder à seleção do candidato. Posteriormente, terminada a fase de entrevistas onde candidato deverá ser informado do

feedback positivo e, paralelamente, informar-se os candidatos que não irão avançar no processo de recrutamento, sendo que, inicia-se imediatamente um eventual processo de período experimental onde ambas as partes possuem a oportunidade de conhecer-se mutuamente, atingindo o final do processo, através da realização de uma avaliação final ao candidato (Brandão & Santos, 2023).

Ainda no processo de seleção, podemos verificar que, complementarmente, a adoção de certas estratégias e abordagens contribuem, efetivamente, para tornar o processo mais positivo e que gere o resultado esperado para a organização, nomeadamente através da preparação prévia da entrevista, mais precisamente na forma como a mesma irá ser conduzida e o tipo de questões que deverão ser colocadas aos candidatos, devendo estas perguntas estarem devidamente relacionadas com o conteúdo da função para a qual identificaram a necessidade, sendo necessário evitar questões de teor pessoal e questões não relacionadas com o conteúdo da função, com o intuito de obter o máximo de informação possível que apoie no processo de tomada de decisão e, do mesmo modo, conter uma tabela de avaliação dos parâmetros com o intuito de facilitar o processo de análise (A. I. F. da Silva, 2022).

Desta forma, torna-se necessário compreender que, no decorrer da globalidade do processo de Seleção, os responsáveis comuniquem atempadamente os objetivos para a realização do mesmo, expectativa de tempo para a conclusão do processo, bem como a metodologia que será adotada para o desenvolvimento do processo (Coradini & Murini, 2009).

Desta forma, com o passar dos anos, tem sido notório que o processo de Recrutamento e Seleção tem apresentado como um processo que se encontra em constante evolução sendo que, parte dessa evolução contém a progressiva implementação da Inteligência Artificial como aliado no processo de tomada de decisão e de triagem curricular sendo que, mediante este crescimento da incorporação da Inteligência Artificial foram, inevitavelmente, surgindo certos desafios para garantir que o processo é parcial e ético sendo que, do mesmo modo que se trata de um processo complexo, cada vez mais se verifica que os colaboradores, na sua generalidade, muito derivado do desenvolvimento social crescente, possuem emoções e objetivos diferentes, algo que o algoritmo não possui (Ferreira & Vargas, 2014).

1.6 Inteligência Artificial

Ao analisar o processo e o conceito de Inteligência Artificial, podemos verificar que, apesar de o mesmo assumir uma enorme preponderância para as organizações atualmente, não possui definição específica acerca da natureza do mesmo (Sichman, 2021).

Do mesmo modo, podemos verificar que, desde a segunda metade do século XX, os impactos tecnológicos sentidos acabaram por influenciar, conseqüentemente a nossa sociedade, como é o caso da internet e, do mesmo modo, todas as variedades de comunicações que foram surgindo, tornando a sociedade cada vez mais globalizada algo que, anteriormente, não se verificava, sendo uma realidade sem praticamente objetos dotados de inteligência. Com o passar dos anos, foi notória a evolução tecnológica verificada dado que, desde o surgimento dos computadores, levantou-se a questão associada ao facto de ser possível que, futuramente, os computadores se possam comportar e apresentar uma autonomia e inteligência, semelhantes aos seres humanos, tendo sido, cada vez mais, um tópico cada vez mais recorrente alvo de análise, tendo-se intitulado de Inteligência Artificial (J. A. S. da Silva & Mairink, 2019).

O processo de Inteligência Artificial, começou a ser algo de estudos mais profundos, a partir da década de 40, após o desenvolvimento do primeiro computador, ainda distante do que reconhecemos e utilizamos atualmente. Posteriormente, na década de 50, surgiu uma primeira caracterização do processo de Inteligência Artificial, assumindo-se como uma disciplina científica, direcionada para o desenvolvimento de componentes tecnológicas desenvolvidas, conforme menciona a seguinte citação “Qualquer técnica que permita aos computadores imitar a inteligência humana (J. A. S. da Silva & Mairink, 2019).

Na sociedade contemporânea, o processo de Inteligência Artificial, encontra-se no expoente máximo, até ao momento, contudo, sempre com perspectiva de crescimento gradual, pelo facto de ser uma componente com enormes perspectivas de crescimento. Face à realidade atual, é inevitável que a Inteligência Artificial continua e irá continuar a influenciar a nossa realidade a todos os níveis, incluindo os diversos processos associados à Gestão de Recursos Humanos (Pinto da Silva et al., 2023).

Analisando o processo de forma geral, a Inteligência Artificial assume-se como um processo extremamente abrangente, não se fixando apenas na componente dos computadores, expandindo-se ainda nas temáticas da psicologia e, do mesmo modo, a filosofia (Pinto da Silva et al., 2023).

A Inteligência Artificial é o processo cada vez mais presente nas nossas vidas, cada vez mais enraizado na nossa realidade e, na sua gênese, encontra-se associado a sistemas tecnológicos capazes de desempenhar tarefas que, tradicionalmente, são desempenhadas pelos seres humanos, ao nível da tomada de decisão e até mesmo traduções sendo que, com a crescente utilização do mesmo, o mesmo encontra-se em constante evolução, crescendo mediante diversos procedimentos implementados continuamente (Barros de Jesus et al., 2023).

Diversos são os autores que visualizam a Inteligência Artificial, mais especificamente o processo associado à capacidade que uma determinada máquina apresenta para dar seguimento ao seu processo de desenvolvimento constante, sem uma intervenção profunda dos seres humanos, isto se deve, em primeiro lugar pelo facto de, a Aprendizagem Computacional ter a capacidade de aprender mediante as experiências sendo que, em determinadas tarefas, possuem capacidade de superar o desenvolvimento dos seres humanos nessas mesmas tarefas, como menciona a seguinte citação “permitam que as máquinas aprimorem as tarefas que desempenham com a experiência” (Barros de Jesus et al., 2023).

Segundo vários autores, podemos comprovar que através do desenvolvimento da Inteligência Artificial nos diversos processos de sociedade, que o mesmo é responsável por agregar valor e desenvolvimento através de 3 aspetos relevantes: em primeiro lugar, a redução de custos, muito derivada da automação que o processo possui nas diversas componente, em segundo lugar, podemos destacar o aumento progressivo das receitas, devido à precisão das vendas e respetivo acompanhamento das taxas de venda e eficácia associada e, em terceiro lugar, podemos destacar a possibilidade de criação de novas linhas de negócio, possibilitando a criação de novos projetos que, outrora, não seriam possíveis de realizar e de concretizar solidamente (De Acypreste & Paraná, 2022).

Contudo, apesar da crescente afirmação da Inteligência Artificial nas nossas realidades, o mesmo ainda não se encontra totalmente explorado sendo que é previsível que o impacto seja sentido, com o passar dos anos, com a crescente adaptação e desenvolvimento dos modelos de negócio das diversas empresas. Desta forma, é previsível que os efeitos associados à Inteligência Artificial se venham a consolidar no decorrer da próxima década, sendo que os desafios futuros passarão, essencialmente, para capacidade de criação de novos negócios e respetiva implementação associada à realidade tecnológica vivida sendo ainda previsível que, com a crescente adesão da sociedade,

maiores serão os falhas associadas ao processo, à medida que esta se tornará mais desenvolvida. Contudo, é previsível que, apesar das eventuais falhas sentidas, estas representem apenas uma parte do problema, devido a eventuais falhas sentidas no controlo da Inteligência Artificial (De Acypreste & Paraná, 2022).

Dentro do processo de Inteligência Artificial, podemos verificar que diversos dos processos associados acabam por gerar valor, devido a 3 componentes essenciais sendo eles a oportunidade de minimizar os custos associados, muito derivado da automatização sentida, consequentemente está associada o aumento das receitas, devido à previsão das vendas esperadas e, por fim, a possibilidade de criação de novas linhas de negócio (McCarthy, 2007).

Contudo, conforme verificado e contactado por diversos autores, podemos verificar que o objetivo do estudo progressivo da Inteligência Artificial, que o mesmo se prende no desenvolvimento de uma componente tecnológica avançada, sempre com o intuito de apoiar o ser humanos nos processos de tomada de decisão objetiva, na procura de novas informações e na gestão de eventuais situações e componentes mais profundas. Do mesmo modo, a crescente relevância da Inteligência Artificial, permite o desenvolvimento das aptidões cognitivas, tendo capacidades para desenvolver diversas tarefas humanas, devido à sua capacidade de aprendizagem (Rocha & Kissimoto, 2022).

Contudo, para além do mencionado, apesar de ser previsível um aumento progressivo da implementação de componentes de Inteligência Artificial nas organizações, em diversos departamentos funcionais, nomeadamente o departamento de Recursos Humanos, é evidenciada a necessidade de evolução a nível tecnológico (Rocha & Kissimoto, 2022).

No contexto organizacional, todo o processo de adoção de Inteligência Artificial e adaptação à Tecnologias de Informação, é necessário que se verifique todo um processo de planeamento prévio e bem fundamentado, assumindo-se como um dos Desafios mais relevantes para a gestão, sendo que, consequentemente, regista-se a importância de, no decorrer da implementação da Inteligência Artificial nas organizações, sendo necessária a constante verificação e controlo humano nos novos processos sendo ainda necessário dotar os colaboradores de conhecimentos informáticos relevantes para terem capacidade de lidar com estes novos softwares (J. A. S. da Silva & Mairink, 2019).

Portanto, desta forma, verifica-se que a Inteligência Artificial está relacionada em apoiar nas tarefas de teor mais individual, não abrangendo a totalidade das áreas de negócio, é imprescindível proceder ao planeamento dos processos e componentes cognitivas necessárias, ao invés de proceder

a uma substituição global, procedendo-se a uma valorização dos recursos humanos assumindo-se assim como um dos principais desafios a identificação das tecnologias necessárias para proceder a um planeamento organizado (De Acypreste & Paraná, 2022).

Do mesmo modo, para potenciar e extrair o máximo de benefícios da Inteligência Artificial, é necessário transmitir um entendimento em como equilibrar o entendimento entre as componentes tecnológicas e os seres humanos, com o intuito de, através do fortalecimento desta mútua relação, ser possível extrair o máximo de habilidades de ambas as partes dado que, ambas irão desempenhar tarefas fundamentais como a formação e orientação das tecnologias para determinadas tarefas, sendo necessário interpretar os resultados e garantir o controlo da utilização responsável das máquinas que, conseqüentemente, devem ser capazes de expandir os conhecimentos dos humanos através de uma mútua interação, permitindo aos humanos focalizar a sua atenção em tarefas com um grau de exigência mais elevado (Martinez-Yepes, 2024).

Dando seguimento ao presente tópico, mesmo que a implementação da Inteligência Artificial nas organizações, se possa traduzir na extinção de determinados postos de trabalho, compreende-se que poderá resultar na origem e na criação de novas oportunidades de emprego, acrescentando ainda que a implementação da respetiva ação, podem resultar no desenvolvimento das competências dos seres humanos, ao invés de proceder a uma substituição massiva. Apesar de várias empresas procederem à implementação a Inteligência Artificial para inovarem e aprofundarem determinados processos, existem empresas que apenas efetuam esta substituição, resultando em melhorias de produtividade apenas a curto prazo. Contudo, as organizações que efetuem uma conjugação entre as habilidades derivadas da componente humana e, do mesmo modo, da Inteligência Artificial, verificar-se-ão melhorias progressivas no seu desempenho, traduzindo-se em vantagem competitiva (Rocha & Kissimoto, 2022).

Para além do mencionado, diversos autores consideram oportuno salientar e solicitar às organizações que as mesmas considerem a crescente adoção da Inteligência Artificial, como forma de melhoria da sua posição no mercado, melhorando o processo de tomada de decisão e, do mesmo modo, inovação na forma de atuação, diferenciando-se dos concorrentes. Assim, torna-se imprescindível realçar a identificação da característica necessária para proceder à transformação pretendida, aproveitando os recursos disponíveis para capitalizar os processos (N. Silva & Santos, 2023).

Apesar de se traduzir num enorme desafio proceder a uma previsão exata do impacto tecnológico, não só para a sociedade, mas como para as organizações, as mesmas deverão ser capazes de estar atentas e, imediatamente, serem capazes de aproveitar as oportunidades potenciadas pela Inteligência Artificial, com o intuito de usufruírem das vantagens proporcionadas pela implementação dessa componente. Desta forma, uma estratégia bem definida tem a si associada a uma capacidade de arriscar e de rápida adaptação às ferramentas sociais e tecnológicas. Paralelamente, é expectável e de se esperar que a Inteligência Artificial não venha a substituir os gestores, mas sim a incorporar, juntamente com os gestores, estarão mais avançados naquilo que será a superação da concorrência que não tenha a capacidade de adaptação à nova realidade que se vive e viverá (De Acypreste & Paraná, 2022).

Nos dias que correm, após o eclodir da pandemia da Covid-19, é notória a crescente implementação das componentes tecnológicas, com o sentido de melhorar, continuamente, os processos empresariais. Desta forma, através deste desenvolvimento verificado, o mesmo encontra-se associado a uma redefinição daquilo que se verifica da crescente aplicação do campo tecnológico, com o intuito de apoiar na melhoria contínua dos processos organizacionais. Contudo, apesar das organizações continuarem a atuar no sentido de diminuir os eventuais riscos associados às novas tecnologias, é evidente que ainda terão um enorme percurso a percorrer, pelo facto de este ser um processo que se encontra em constante evolução e existirão novos desafios e novas questões para serem devidamente solucionadas (Emiko Yoshinaga & Castro, 2023).

1.7 Aquisição de Talentos, Processos de Escolha e Impacto da Inteligência Artificial

A temática aprofundada no presente estudo representa que, mesmo apesar de não ser enorme profundidade, encontra-se em constante evolução, possuindo estudos bastante recentes, ainda não finalizados. Desta forma, através desta análise, pretende-se realçar a crescente importância acerca da temática da Gestão de Recursos Humana e da Inteligência, através da comprovação mediante estudos já desenvolvidos. Assim, podemos verificar que o elevado grau de complexidade na Gestão de Recursos Humanos é influenciado através de diversos fatores, como todo o processo de gestão e os demais processos associados, sendo ainda necessário que as organizações estejam devidamente capacitadas para compreender e agir perante o impacto de componentes como a Inteligência

Artificial e, do mesmo modo, a evolução constante da Cultura Organizacional (Mariana Namen Jatoba & Medina, 2020).

Com o passar do tempo, tem sido possível verificar que a Inteligência Artificial está, cada vez mais, enraizada e presente nas realidades organizacionais, sendo que as empresas procuram encontrar estratégias de potencialização dos seus lucros, bem como de expandir a área de negócios, com os colaboradores motivados e alinhados com a cultura organizacional vivida. Assim, como forma de alcançar as metas delineadas, encontram novas metodologias de trabalho, novas componentes eletrônicas, com o intuito de aumentar os níveis de eficiência ao nível do tempo, salários e motivação dos colaboradores. No que diz respeito ao departamento de Recursos Humanos, podemos verificar que se registra o mesmo raciocínio, ou seja, a Inteligência Artificial desencadeou, no contexto da Gestão de Recursos Humanos, um desenvolvimento de estratégias, com o intuito de potencializar os resultados associados à Gestão de Pessoas (A. I. F. da Silva, 2022).

No que diz respeito ao processo de Recrutamento e Seleção, o mesmo, segundo diversos autores, os mesmos defendem que a Inteligência Artificial pode assumir-se como uma ferramenta benéfica para a melhoria de determinadas práticas. A destaca capacidade que a Inteligência Artificial possui em potencializar a prática de determinados processos e, eventualmente, de reduzir a margem de erro nos mesmos processos é bastante importante sendo que, do mesmo modo, acredita-se que é devidamente capaz de apoiar na capacidade de tomada de decisão, podendo ainda apoiar na recolha de dados e informações relevantes acerca dos colaboradores, o que permitiria agir perante esses dados, não só a curto prazo como, do mesmo modo, a longo prazo, prevendo habilidades e competências individuais necessárias para o futuro da organização (Sousa, 2019).

Portanto, desta forma, uma eventual aplicação da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção das organizações, poderia traduzir-se em vantagens, quando analisado em cenários específicos, incorporando uma avaliação e respetiva triagem virtual, compreendendo uma eventual identificação a nível cultural, com os candidatos destacados, transmitindo-se em resultados expectáveis, permitindo ainda transmitir feedback imediato através de mensagens automáticas, potenciada pela Inteligência Artificial (Albuquerque et al., 2022).

A título de curiosidade, é evidente que, com o passar do tempo e evolução da sociedade que a Inteligência Artificial tem abrangendo a sua atuação para além do processo de Recrutamento e Seleção estando, cada vez mais, inserido em outras práticas do processo da Gestão de Recursos

Humanos. Do mesmo modo, ao nível de aceitação do candidato selecionado e, no decorrer do período experimental, está associado todo o processo de acompanhamento do mesmo onde, através da atuação da Inteligência Artificial, o mesmo desempenha um papel de enorme importância, permitindo um maior aproveitamento de tempo em outros processos, como a produção de determinados conteúdos. Do mesmo modo, a implementação da Inteligência Artificial, permite ainda a facilitação da implementação de programas de formação de carácter mais individual ou de abrangência coletiva aos colaboradores sendo assim, uma vantagem no aproveitamento do espaço, de recursos financeiros que, conseqüentemente, seriam direcionados para outros processos que permitam a empresa tornar-se cada vez mais sólida e, do mesmo modo, competitiva no mercado (Klaus, 2022).

Contudo, uma eventual implementação da Inteligência Artificial, tal como vantagens associadas, apresenta, do mesmo modo, questões e dúvidas associadas, sendo que uma delas se encontra diretamente relacionada com um eventual condicionamento no que diz respeito à igualdade de acessos, a nível profissional. Cada vez mais, são as organizações que desenvolvem processos e programas de apoio na componente de Recrutamento e Seleção e, conseqüentemente, estes programas permitem avaliar os candidatos e categorizá-los por escala. Por outro lado, o mesmo foi aplicada perante aquilo que é um panorama atual dos quadros das empresas onde, conseqüentemente, verificou-se uma tendência para o favorecimento de perfis masculino, ao invés de promover uma igualdade de género, bem como de igualdade de acesso às oportunidades profissionais (Klaus, 2022).

Analisando a problemática numa ótica mais profunda, a mesma situação não deve ser analisada de forma, contudo, inevitavelmente, o mesmo ficou associado a um aspeto negativo que, eventualmente, pode ser irreversível, mediante a implementação da Inteligência Artificial nas organizações que, se mal aplicada, pode traduzir-se num processo crítico de destabilização do processo de seleção de candidatos, sendo ainda incapaz de reconhecer eventuais falhas na origem do problema identificado. Para além do mencionado, torna-se ainda mais relevante salientar o destaque do controlo da tecnologia, sendo que este aspeto torna-se num dos mais relevantes na perceção dos colaboradores, no que diz respeito à implementação da Inteligência Artificial, no contexto organizacional (Cipriano et al., 2021).

2.1 Objetivos do Estudo

O objetivo do presente estudo, consiste em analisar como a Inteligência Artificial irá influenciar o processo de Recrutamento e Seleção, avaliando se esse impacto é positivo e de que forma irá influenciar a realidade dos profissionais. A presente pesquisa, pretende compreender a perspectiva dos profissionais da área de Recursos Humanos. Para uma análise adequada e profunda, foram delineados os seguintes objetivos específicos.

- Avaliar como a Inteligência Artificial influencia as práticas diárias dos profissionais de RH e identificar os principais benefícios, bem como desafios emergentes.
- Compreender como será o desenvolvimento do processo de Recrutamento e Seleção numa perspectiva futura.
- Investigar como a IA pode ser utilizada para melhorar a experiência do candidato, aumentando a transparência e a comunicação durante o processo.

2.2 Método, Instrumento de trabalho

Conforme o objetivo do presente estudo, optou-se pela adoção de uma abordagem de teor qualitativo, contemplando a absorção e análise de pontos de vista e testemunhos de profissionais da área de Gestão de Recursos Humanos, através da realização de entrevistas.

Ao proceder à implementação e adoção da metodologia mencionada, pretende-se aprofundar os conhecimentos direcionados a determinados casos, dentro do tema pretendido. Desta forma, considera-se que a abordagem qualitativa, assume-se como sendo a perspectiva mais enquadrada com o objetivo do estudo, possibilitando não só a análises de opiniões, bem como de práticas emergentes, dentro da área de Gestão de Recursos Humanos. Ao proceder à adoção das entrevistas, torna-se necessário evitar apenas o desenvolvimento de um questionário previamente criado, sendo bastante importante que se priorize a criação de um guia organizado, com o intuito de potencializar a obtenção de informação, com o mínimo de questões colocadas. Desta forma, para além do mencionado, os objetivos contemplados na pesquisa irão determinar o tamanho da amostra, dado que a realização das entrevistas, apresenta como principal objetivo adquirir informações numa perspectiva mais

intense, ao invés de extensa, o que se traduz num número total de entrevistas mais pequeno, mas que incluía a mais complexidade de informações possíveis para uma análise posterior.

Ao se proceder à adoção de entrevistas, as mesmas permitem proporcionar um maior nível de profundidade de análise dos tópicos abordados, no decorrer das mesmas. Analisando a interação entre o entrevistador e o entrevistado, é notório a possibilidade de obtenção de um maior nível de informação, permitindo que, através de questões de maior abertura possam resultar em desvios face ao guião previamente desenvolvido, o que possibilita interações e respostas que, através de uma conversa mais estruturada, não seriam possíveis, permitindo ainda uma maior capacidade de adaptação e obtenção de uma maior variedade de informações.

Após se proceder à realização das mencionadas entrevistas, procedeu-se a uma exaustiva análise do conteúdo, recorrendo a determinadas técnicas, como forma de extrair, da forma mais complexa possível, todo o conteúdo criado, mediante as entrevistas, tais como a transcrição total das falas dos entrevistados, leitura complexa das mesmas, comparação do conteúdo abordado nas entrevistas, organização por temas, análise e interpretação dos dados sendo que, dada à complexidade do tema, valorizou-se a atenção dos testemunhos partilhados pelos entrevistados.

Desta forma, para além do mencionado, encontra-se associado o aspeto da interpretação face ao discurso do entrevistado, sendo que o elemento mais preponderante acaba por ser a capacidade de reter a ideia principal do discurso, recorrendo a aspetos e codificações, bem como de categorização das ideias anteriormente apresentadas.

2.3 Categorização da amostra

Com o objetivo de alcançar uma maior profundidade e, do mesmo modo, uma melhor compreensão acerca dos dados e das perspetivas recolhidas, optou-se por analisar uma amostra pequena, inserida num contexto mais específico.

No que diz respeito ao grupo de entrevistados selecionado, o mesmo foi escrupulosamente pensado para incluir especialistas na área de Recursos Humanos, com fortes conhecimentos teóricos e práticos na globalidade dos processos, mais precisamente no processo de Recrutamento e Seleção. A escolha nestes profissionais recaiu pelo facto de terem uma capacidade de comunicação e de

partilha de conhecimentos sobre o impacto da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção.

Deste modo, por forma a realizar as entrevistas, foram estabelecidas abordagens com estudantes do mestrado de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto e profissionais que atuem atualmente na área da Gestão de Recursos Humanos, com conhecimentos sólidos na área pretendida. A Plataforma LinkedIn, foi uma das ferramentas adotadas para estabelecer contacto com profissionais de Recursos Humanos, nas mais diversas empresas. Aquando do término de cada uma das entrevistas, foi solicitado a cada um dos entrevistados se conheceriam algum colega que estivesse disponível e interessado para partilhar inputs essenciais para o estudo. Ao recorrer a esta abordagem, pretendeu-se beneficiar com a própria partilha de contactos, onde novos participantes são apresentados, permitindo assim alargar a amostra do estudo e, conseqüentemente, o estabelecimento de networking algo que, cada vez mais, está presente nas nossas vidas.

No que diz respeito aos dez participantes selecionados para as entrevistas, os mesmos apresentam uma idade compreendida entre os 23 e os 50 anos, sendo que a globalidade assume-se como sendo profissionais na área de Gestão de Recursos Humanos, incluindo participantes do mestrado, apresentando uma enorme diversidade de empresas, bem como de setores de atuação estando, atualmente, todos empregado. Do mesmo modo, torna-se importante mencionar e realçar que todos os participantes incluídos neste estudo, apresentam formação superior relevante para a área. (Apêndice 2)

3.1 Principais mudanças sentidas nos processos de Recursos Humanos

No decorrer das entrevistas, segundo as perspectivas dos diversos candidatos entrevistados, compreendemos que as principais mudanças sentidas no departamento de Recursos Humanos estão relacionadas com o facto do departamento ter evoluído numa ótica em que deixou de ser tido como um mero departamento administrativo, passando a assumir, cada vez mais, um papel estratégico e agregador de valor para a organização, apoiando-a a atingir os objetivos organizacionais previstos. (E3,E4,E5,E7).

“Na minha opinião, a principal mudança prende-se com o crescente desenvolvimento do departamento de Recursos Humanos a nível estratégico, ou seja, passamos a ter uma maior importância na motivação dos trabalhadores, de os formar e, acima de tudo, de reter o seu talento, trabalhando cada vez mais a atração de talento”.

(Entrevista 11)

Do mesmo modo, podemos ainda constatar que, com o passar do tempo, tem se assumido como uma crescente preocupação organizacional, a criação e potencialização de uma cultura organizacional que seja capaz de corresponder às expectativas dos seus colaboradores (E1, E9,E10,E12). Para além do mencionado, toda a realidade e mundo empresarial, encontra-se em constante evolução estando, cada vez mais, focada no valor das pessoas, o que origina uma maior valorização dos colaboradores, como fator vital para atingir as metas definidas, nos diversos níveis.

“Para além de todas as mudanças provocadas pela componente tecnológica, considero ainda que a componente cultural organizacional está, cada vez mais, centrada na construção de uma cultura organizacional forte, como forma de atrair novos talentos”.

(Entrevista 6)

A essência do departamento de Recursos Humanos, conforme toda a realidade empresarial, acompanhou e foi crescendo, tendo contemplado nas suas diversas operações, a adoção de novas ferramentas tecnológicas, o que tem modernizado diversos processos, como é o caso do processo de Recrutamento e Seleção onde, no decorrer das entrevistas, segundo os diversos entrevistados, tem ocorrido diversas mudanças a nível organizacional, devido ao impacto da pandemia.

“Podemos salientar que, desde a pandemia, as organizações foram forçadas, digamos, a atualizar muitos dos seus processos, como é o caso das entrevistas, em que passamos de um regime maioritariamente presencial para um regime parcialmente presencial em que, muitas vezes, a primeira fase do processo de recrutamento é virtual”.

(Entrevista 2)

Para além do mencionado, no decorrer das entrevistas, foi possível verificar que, através da implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, uma das mudanças sentidas, prende-se com a capacidade de dinamização de processos, como é o caso da triagem dos perfis, permitindo a redução de carga de tarefas mais administrativas, como é o caso do processo de recrutamento e seleção devido ao processo de triagem curricular, publicação de vagas.

“Como exemplo da minha realidade profissional, posso-te indicar que, internamente, através da Inteligência Artificial, o próprio sistema acaba por nos filtrar os perfis que, consoante as nossas necessidades, se adequem ao pretendido, o que nos ajuda nesta primeira fase de triagem”

(Entrevista 9)

Com o objetivo de apoio no desenvolvimento da atividade diária, focado na área da Gestão de Recursos Humanos, a Inteligência Artificial é ainda capaz de apoiar, ao longo do processo de Recrutamento e Seleção, como é o caso implementação de ferramentas que, mediante a escrita de determinadas notas, apresentem a capacidade de criar relatórios completos e bem redigidos, acerca de cada um dos candidatos.

“Atualmente, diversas são as ferramentas capazes de facilitar o nosso trabalho, como é o caso do Chatgpt e o Copilot, na medida em que, através de curtas notas, conseguem apresentar um relatório completo do perfil do candidato, onde apenas temos que reler e confirmar se está tudo do nosso agrado”.

(Entrevista 10)

Podemos ainda destacar como principais desenvolvimentos o acesso a uma maior quantidade de informação, objetividade da mesma o que tem resultado num aumento da eficiência e eficácia da globalidade dos processos o que, conseqüentemente, tem melhorado a produtividade.

“O objetivo da empresa ao planejar e implementar um sistema de Inteligência Artificial, passa precisamente pela melhoria dos nossos processos, facilitando o nosso dia-a-dia para que possamos potenciar os resultados”

(Entrevista 12)

“A implementação da Inteligência Artificial viria facilitar imenso o processo, otimizando, por um lado, o meu tempo, bem como também otimizar o processo”

(Entrevista 4)

“Existem tarefas de são mais recorrentes, mas bastante importantes, por isso considero que seria uma vantagem ter acesso a determinadas ferramentas que permitissem otimizar o nosso precioso tempo”

(Entrevista 8)

Desta forma, podemos verificar que o processo de Recrutamento e Seleção encontra-se numa fase de rápida transformação e desenvolvimento através da adoção e implementação de novas ferramentas e novas estratégias, desempenhando um papel vital naquilo que é a motivação e retenção de talentos, através de práticas inovadoras, capazes de atrair e manter os profissionais nas organizações. Estando estas práticas relacionadas como por exemplo a melhoria da experiência dos candidatos, através de uma ferramenta que permite aos candidatos, instantaneamente, acompanhar o estado da sua candidatura e ter a possibilidade de receber um feedback personalizado sendo possível verificar que, estas experiências cativam os candidatos, melhorando a sua imagem no mercado.

Através dos exemplos anteriormente mencionados, podemos verificar que os mesmos se assumem como mudanças estratégicas no processo de Recrutamento e Seleção, através da melhoria dos níveis de motivação para com a empresa e a retenção de talentos, melhorando a qualidade dos processos de Recrutamento e Seleção.

3.2 Caracterização do Avanço Tecnológico nas Empresas

No que diz respeito à inovação tecnológica, focada nas atuais organizações dos diversos entrevistados, foi possível comprovar que a mesma se encontra, cada vez mais presente, como uma das principais preocupações das organizações, pelo facto de assumir um papel preponderante para o futuro das organizações, nos diversos contextos.

Com perspetivas de implementação de diversos processos que apoiem na otimização de processos, nomeadamente o Recrutamento e Seleção, as organizações tem desenvolvido projetos de implementação e inovação de processos, com o intuito de se assumir como um suporte dos colaboradores (E10,E11,12), compreendendo que ainda existe um longo caminho a percorrer, contudo já possuindo métricas delineados para o futuro.

“Como pontos positivos é mesmo ISTO, ou seja, é ter acesso a todos os tópicos e tentares e ter acesso ao máximo de informação possível e muito rapidamente a pronto porque, sem dúvida alguma, com o processamento de informação em que eles conseguem, é uma velocidade genial e uma velocidade e com uma quantidade enorme de informação genial que é um processamento incrível, por isso nós, enquanto seres humanos, só temos de ser capazes de lidar com isso e digerir essa essa mesma informação. Porque temos ali muito trabalho para ser feito, como é o caso da empresa onde estou inserido que, cada vez mais, tem vindo a trabalhar a implementação de ferramentas auxiliares, compreendendo que é cada vez mais uma necessidade”

(Entrevista 9)

Para além do mencionado, é importante salientar e evidenciar que, mesmo as organizações considerando que, a implementação recorrente da Inteligência Artificial nos processos organizacionais é um processo complexo e que irá ser algo a desenvolver continuamente, a sua implementação assume-se como sendo um fator cada vez mais relevante e importante para atrair e reter novos talentos, bem como para dar seguimento ao desenvolvimento organizacional, tendo esta ideia sido mais fundamentada, devido ao impacto organizacional e social da pandemia, o que obrigou a uma inovação e adaptação a uma nova realidade, cada vez mais digital. (E2,E5,E7,E10).

No que diz respeito aos objetivos estratégicos, focados na inovação dos processos tecnológicos, como a implementação da Inteligência Artificial, registou-se uma opinião globalizada no facto das organizações possuírem métricas delineadas para as diversas áreas de atuação, facilitando os processos organizacionais.

3.3 Implementação da Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção

3.3.1 Caracterização da Implementação da Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção

No que diz respeito à implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, podemos verificar que, segundos os diversos entrevistados, a Inteligência Artificial, sendo bem pensada e executada, assume-se como uma ferramenta extremamente útil em atividades mais monótonas, nomeadamente a triagem dos perfis, sendo possível aos profissionais da Gestão de Recursos Humanos, canalizar o tempo para outros processos e outras atividades, como menciona o seguinte comentário:

“Como vantagens, identifico a aceleração de processos, com a possibilidade de cruzar com uma elevada quantidade de informação”

(Entrevista 3)

Desta forma, os entrevistados consideram a Inteligência Artificial como sendo uma ferramenta capaz de automatizar etapas mais iniciais do processo, sendo possível, mediante a configuração do perfil, conforme desejado, excluir ou incluir, candidatos da base de dados, no processo, facilitando o trabalho e permitindo uma maior atenção nas etapas mais posteriores.

“Maior dinamização de processos, maior flexibilidade de desenvolvimento das tarefas e uma capacidade de triagem curricular que, bem programada, permite-nos focar o nosso precioso tempo em outros processos e assim crescer globalmente.”

(Entrevista 9)

Na sua atual realidade profissional, a maioria dos entrevistados ainda não utiliza profundamente a Inteligência Artificial no seu dia-a-dia, contudo, cada vez mais, as mesmas organizações encontram-se em fases de planeamento, possuindo métricas concretas para a futura implementação de facilitadores do processo (E11,E12). Contudo, vários são os entrevistados que evidenciam diversas vantagens ao recorrer à Inteligência Artificial, sendo este o caminho a seguir para a globalidade das empresas e, paralelamente dois expressam dúvidas relativamente à adequação da implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, ao nível da ética e potencial perda de candidatos enquadrados e motivados. (E4,E6)

“Eu acho que ela desafia aquilo que que falamos, que fomos falando até aqui, que é inteligência artificial tem sido útil, vai ser cada vez mais útil, mas de forma também a conseguimos equilibrar o uso tecnologia e o contato com as pessoas. Acho que, se calhar, o sucesso vai estar no equilíbrio.”

(Entrevista 1)

Dentro deste segmento, apenas cinco entrevistados confirmam a utilização de ferramentas de Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção onde, um entrevistado revela uma ferramenta inovadora que permite proceder à simulação de uma entrevista com o sistema de Inteligência Artificial e uma ferramenta que é capaz de traduzir em notas todo o segmento da entrevista. (E4). Para além do mencionado, uma outra aplicação descrita é o uso de entrevistas em vídeo recorrendo à Inteligência Artificial onde a mesma é capaz de, automaticamente, avaliar os diversos momentos da entrevista e comportamentos dos candidatos, bem como o uso o chatbot, numa fase inicial do processo, com o objetivo de compreender as motivações dos candidatos para um determinado projeto.

Desta forma, de acordo com as perspetivas dos entrevistados, podemos verificar que ao recorrer à implementação das diversas ferramentas, as mesmas permitirão aproveitar o tempo e acelerar determinados processos, sempre com o objetivo de proporcionar uma melhor experiência aos candidatos, pelo facto de cada vez mais, o Employer Branding ser uma aposta forte das organizações, como forma de atrair e reter os melhores talentos disponíveis.

“Considero que ainda existe um trabalho bastante burocrático e administrativo, ao nível da Gestão de Recursos Humanos que, a partir do momento em que exista esta capacidade de

dinamização de processos, vai libertar estes colaboradores para outro tipo de questões, nomeadamente a atração de talento”

(Entrevista 11)

No decorrer das entrevistas, segundo os profissionais de Recursos Humanos entrevistados, podemos verificar que a implementação de novas ferramentas, no processo de Recrutamento e Seleção, tem modificado e transformado toda a área da Gestão de Recursos Humanos, na medida em que emergiram ferramentas como a Inteligência Artificial e o Copilot que, na sua globalidade, apresentam como principal objetivo, facilitar a análise dos cv's, automatização de tarefas e melhoria da qualidade dos processos de Recrutamento e Seleção.

Para melhorar a descrição das duas ferramentas mencionadas, podemos verificar que, segundo os entrevistados, a Inteligência Artificial pode ser direcionada para todo um processo de análise do comportamento dos candidatos em contexto de entrevista, prevendo o que poderá ser o seu eventual desempenho, bem como a implementação das entrevistas via teams, via zoom, entre outras que economizem tempo e recursos.

Para além do mencionado, torna-se relevante compreender quais os impactos associados à implementação desta tecnologia onde, a título de exemplo, podemos verificar que a Inteligência Artificial, bem programada e adaptada à realidade individual de cada uma das organizações, pode traduzir-se na redução do tempo de concretização e precisão do processo de Recrutamento e Seleção, apoiando na identificação de candidatos com maior adequação à cultura organizacional, reduzindo a taxa e turnover.

Em suma, a adoção de novas ferramentas numa componente mais tecnológica, no processo de Recrutamento e Seleção, poderá ser fortalecida mediante uma análise complexa daquilo que sejam as necessidades e eventuais impactos derivados da implementação de determinada ferramenta, o que, conseqüentemente, irá consciencializar as empresas na adoção de melhores práticas e ferramentas para os processos de Recrutamento e Seleção, bem como num panorama global da área.

“Considero que se as empresas analisarem previamente toda a realidade, compreender necessidades, analisar vantagens e desvantagens associadas a essas ferramentas, vai

perceber que irá permitir automatizar processos e acompanhar o desenvolvimento tecnológico global

(Entrevista 9)

3.3.2 Motivos de reticência da Implementação da Inteligência Artificial pelas organizações

Quanto aos principais motivos, segundo os entrevistados, sentem que as empresas se encontram reticentes à implementação da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção, os mesmos mencionam que, numa primeira instância, os elevados custos de implementação iriam exigir um elevado esforço financeiro que, muitas empresas, não apresentam capacidades para realizar (E1,E2,E3,E5,E8). Para além do mencionado, os entrevistados defendem que não possuem capacidade de influenciar a organização a proceder à implementação de novas ferramentas tecnológicas, até pelo facto de, mediante as ferramentas que possuem serem bem estruturadas, serem apresentados resultados positivos, o que condiciona a implementação da Inteligência Artificial, no processo de Recrutamento e Seleção.

“Considero que o custo associado assume-se como o fator mais preponderante para esta reticência porque podemos comparar como o dominó, ou seja, a implementação inicia-se nas potenciais mundiais como é o caso da China e dos EUA e, progressivamente, irá chegar a outro tipo de países, como é o caso de Portugal”

(Entrevista 5)

Outro dos motivos pelas quais as organizações se encontram reticentes à implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção deve-se à intransigência de inovar ao processo de entrevistas, considerando essencial que, no decorrer das entrevistas, se valorize o contacto com os candidatos, procedendo a uma avaliação, baseadas nas informações recolhidas, independentemente das tecnologias (E9,E11,E12), podendo originar uma desconfiança das competências da Inteligência Artificial. Do mesmo modo, verifica-se uma resistência relacionada com a resistência à implementação e, conseqüentemente, a otimização dos processos, algo que poderá manifestar-se na mentalidade de determinados recrutadores, candidatos e até mesmo empresas que demonstram não conhecer profundamente as ferramentas, bem como as suas potencialidades, ficando atrasadas relativamente ao desenvolvimento tecnológico praticado pelas empresas, impedindo-as de potenciar o seu desenvolvimento.

“Penso que neste tipo de processos onde, cada vez mais, valorizamos o contexto cultural das organizações, leva a que, por enquanto, ainda se opte pelo contacto mais direto ou virtual, com o objetivo de, ainda que de forma geral, compreender se será a pessoa certa para o lugar certo”

(Entrevista 1)

“Acredito que, até existir uma implementação consolidada, poderá existir alguma resistência inicial afirmando que não confiam muito nestes passos”

(Entrevista 3)

No entanto, segundo os entrevistados, através de uma divulgação das competências, funções e desvantagens da Inteligência Artificial para o processo de Recrutamento e Seleção, acreditam que poderá ser possível converter esta resistência, por parte daqueles que não demonstram um conhecimento profundo e consolidado acerca do tema.

“Acredito que esta resistência poderá ser resolvida através de uma mais divulgação das ferramentas e respetivas vantagens que, sem dúvida, nos permitem fazer tarefas mais administrativas mais rapidamente e, mediante isso, focar noutra tipo de questões que são relevantes”

(Entrevista 8).

Para além do mencionado, foi ainda possível compreender uma certa reticência associada à implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, relacionada com a questão da ética onde, no decorrer da entrevistas, surgiram questões relacionadas com a privacidade de dados, capacidade do algoritmo avaliar globalmente as competências de um currículo, falta de comunicação e componente humana, que podem resultar num processo de recrutamento e seleção que não tenha o resultado pretendido.

“Irá sempre existir debate para compreender se, efetivamente, se trata de uma vantagem, bem como a questão da ética, por ser alvo de um tema cada vez mais recorrente na nossa sociedade”

(Entrevista 2)

“Eu acho que uma ferramenta que faça uma triagem de um CV’S vai me poupar tempo. Mas esse poupar tempo, eu já sei que não, não vai refletir-se em lazer. Vai ser refletirem que a minha empresa vai querer que eu faça mais comercial, porque já existe uma ferramenta que faz aquilo que eu gastava tempo a fazer”

(Entrevista 1)

3.3.3 Preparação dos profissionais de Recursos Humanos

No que diz respeito à preparação dos profissionais de Recursos Humanos, para uma nova realidade, cada vez mais tecnológica, a globalidade afirma que, numa primeira instância, é necessário que haja um enquadramento e conhecimentos da Inteligência Artificial, bem como existir uma capacidade de adaptação à mudança. (E1,E2,E4,E7,E10), considerando ainda que a mudança já é uma realidade consolidada, estando cientes das vantagens que a inteligência Artificial pode acarretar ao processo.

“Para que a Inteligência Artificial surja eficazmente nas organizações, será necessário que, previamente, exista uma análise prévia com o objetivo de, ao proceder à implementação, seja capaz de corresponder às necessidades da empresa, sem este planeamento e análise, será um processo bastante difícil.”

(Entrevista 7)

No que diz respeito à aceitação, por parte da empresa, a grande maioria já reconhece esta transformação como algo obrigatório, tendo sido provocada pelo impacto da pandemia, comprovando a adaptação a uma realidade digital.

No seguimento da conversa, a maioria dos entrevistados afirma não ter um domínio completo do assunto, contudo, consideram relevante que, para além de uma capacidade de adaptação a uma nova realidade mais digital, deve existir o interesse em aprofundar os conhecimentos, procurando obter mais informação por vias de conhecimento, como o LinkedIn, através da partilha de artigos científicos relevantes para a área, participação em workshops de sensibilização e comunicação dos aspetos relevantes do tema e, do mesmo modo, as organizações possuem um papel importante na

formação dos colaboradores, focando em temáticas que sejam capazes de acrescentar valor à organização. Complementarmente, os gestores devem estar cientes e acompanhar as potenciais vantagens associadas à implementação da Inteligência Artificial, abordando a situação na sua globalidade, ou seja, por um lado, compreender as vantagens e, por outro lado, eventuais riscos associados à sua implementação, sendo necessário discutir as ideias e, através de uma análise de mercado, compreender o estado da implementação da Inteligência Artificial.

“Devia haver mais oferta a daquilo que é a formação, artigos sobre inteligência artificial na nossa área de forma a complementar também aqui área dos recursos humanos e vem acrescentar valor à ao nosso dia a dia,”

(Entrevista 11)

“Eu acho que qualquer pessoa de recursos humanos neste momento está no LinkedIn e, portanto, possibilita partilhar notícias, quer seja gerar conversas que achamos que é importante ter na nossa área. Acho que é sempre importante usar fóruns de discussão ou grupos. Há imensos grupos de recursos humanos e é sempre interessante porque as pessoas têm sempre input interessantes para dar e tem sempre pessoas com mais experiência a que se calhar têm uma questão e colocam e abre a discussão”

(Entrevista 6)

“Considero que ler é importante para percebermos como é que anda o mercado, o que é que podemos fazer também enquanto profissionais para não perdermos os bons para determinadas vagas. É um bocadinho a parte do estudo, também da nossa parte, que nos vai ajudar a ter conhecimento sobre esta sobre este novo mundo que nos rodeia”

(Entrevista 7)

“Eu acho que devem promover a parte da das formações, por exemplo, mesmo na empresa que eu trabalhava AA via n formações sobre inteligência artificial”

(Entrevista 8)

Assim sendo, os entrevistados acreditam que não será benéfico encarar a transformação digital como algo negativo, pelo facto da sua implementação nos diversos processos, ter como objetivo atuar na otimização, através de uma identificação de evolução dos processos de Recursos

Humanos e não para os substituir, sendo necessário perder o medo da evolução, podendo ser algo positivo para apoiar a organização a atingir os objetivos pretendidos.

“Possibilitar aqui se calhar ações de formação a ações de palestras de conversas com profissionais da área para perceber, ou seja, o impacto pode ter que tipo de evolução a área tecnológica está a ter dentro dessa evolução que é útil para a nossa área de atividade.”

(Entrevista 1)

No que diz respeito à biblioteca de ferramentas disponíveis para apoiar o processo de Recrutamento e Seleção, várias tem sido as ferramentas emergente com o intuito de apoiar a globalidade do processo, como é o caso do CHATGPT, COPILOT, entre outras, que servem como apoio às diferentes fases do processo de Recrutamento e Seleção.

“Apercebi-me das grandes vantagens do Copilot, nomeadamente, ter um template já final e simplesmente inserir os dados. Ele completa com o resto, quase como uma forma exata, como escreves que ele vai aprendendo contigo aqui ao longo do tempo.

(Entrevista 4)

“Podemos sempre recorrer a esta ferramenta para nos direcionar até ao nível de pesquisa, para perceber o que é que é aquela componente, quais é que são os requisitos chaves para aquela função e como é que eu até posso fazer a pesquisa, quer seja em português e inglês da categoria profissional.”.

(Entrevista 8)

Os entrevistados confirmam ainda que as organizações possuem um papel fundamental naquilo que é a preparação dos colaboradores para estarem cientes daquilo que será o papel da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, considerado que, em Portugal, o processo ainda será demorado para que se encontre extremamente desenvolvido e presente naquilo que é o dia-a-dia das organizações.

“Eu acho que as empresas também têm que começar aqui a fornecer formação nesse sentido, mas eu creio que isto em Portugal não vai ser um processo tão rápido ser implementado”

(Entrevista 5)

“E até outros profissionais da sua estrutura (...) mais bem informados e com maiores competências para conseguir lidar com estas ferramentas e com os problemas que também daí advêm, porque acho que passará pela formação ações de formação, workshops”

(Entrevista 9)

“Quem está em alerta máximo são os cargos de responsabilidade dentro de uma organização, porque quem está no na correria do dia a dia como consultor, pouco tempo vai ter para refletir sobre isso (...) Estamos na correria e podemos não pensar na pertinência ou na abertura para usar no trabalho, mas quem está no cargo, é aí que pensa a estratégia da empresa”

(Entrevista 2)

Cada vez mais a Inteligência Artificial está presente no nosso dia a dia e, conseqüentemente, influencia diversas áreas, como é o caso da Gestão de Recursos Humanos. Para além dos exemplos mencionado de como nos podemos adaptar a estas novas realidades, podemos ainda acrescentar um exemplo prático, como é o caso da plataforma LinkedIn Learning que nos oferece uma enorme variedade de cursos, como é o caso da Inteligência Artificial nos diversos processos, como é o caso do Recrutamento e Seleção.

“Como exemplo prático, para além da leitura de artigos LinkedIn e procura proativa de conhecimentos, gostaria de realçar o LinkedIn Learning que possui uma enorme variedade de conteúdos que nos ajuda, enquanto profissionais de Recursos Humanos, a estarmos a par das novas tendências praticadas, considero bastante pertinente”.

(Entrevista 5)

Para além do mencionado, existe uma preocupação crescente dos profissionais, no que diz respeito à implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, na medida em que, é crucial para garantir que as empresas conseguem extrair o máximo das suas potencialidades para o desenvolvimento dos respetivos processos. Para que se registe uma implementação eficaz da Inteligência Artificial, a mesma está diretamente relacionada com uma preparação adequada dos profissionais de Recursos Humanos ao nível de eventuais vantagens e desvantagens da implementação algo que se não verificar, poderá originar uma dificuldade de integração de novas ferramentas, originando reticências.

Para desenvolver conhecimentos dentro do setor tecnológico, como é o caso da Inteligência Artificial é importante descrever certificações e fontes de conhecimento relevantes, como é o caso do mencionado LinkedIn Learning que proporciona a introdução a diversos conceitos de Inteligência Artificial, não sendo necessário um domínio profundo do mesmo o que, conseqüentemente, poderá motivar e apoiar os profissionais de Recursos Humanos a potenciar os seus conhecimentos da Inteligência Artificial e, com o passar do tempo, compreender de que forma é possível enquadrar no processo de Recrutamento e Seleção.

Do mesmo modo, é importante comparar aquilo que são diferentes abordagens de obtenção de conhecimento para compreender qual a estratégia mais adequada para o nosso desenvolvimento, onde programas mais práticos, com uma aplicação real dos conteúdos adquiridos, assumem-se, por vezes, mais adequados do que apenas a componente teórica.

Em suma, no que diz respeito à preparação dos profissionais da Gestão de Recursos Humanos, face a uma nova realidade, cada vez mais tecnológica, assume-se como sendo um tópico fundamental para o sucesso da respetiva implementação. Do mesmo modo, o desenvolvimento de um programa de formação adequado e uma proatividade dos colaboradores, é essencial para que estejam a par de novas metodologias, identificando os métodos mais adequados, é relevante para o desenvolvimento crescente da organização.

“Nós, profissionais de Recursos Humanos, apresentamos uma papal preponderante ao nível estratégico das empresas e, uma dessas questões, está relacionado com o desenvolvimento tecnológico onde devemos estar a par de novas tendências.”

(Entrevista 4)

4.4. As visões dos Gestores de RH sobre riscos e desafios

4.4.1 Riscos de implementação

Quanto aos riscos da implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, os entrevistados defendem a revisão da literatura, acerca do tópico abordado.

Segundos os entrevistados, um dos maiores riscos associados à implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, assenta na automatização do processo e, cada vez mais, perder o contacto humano, devendo os profissionais conciliar o processo para garantir o contacto humanos, como forma de acolhimento e integração.

“Não nos podemos esquecer aqui da componente empática, portanto, contato com o com o candidato. A empatia terá de estar muito presente é e, portanto, isto é algo que se calhar uma máquina não consegue fazer”

(Entrevista 5)

Um dos riscos associados prende-se, segundo os candidatos, no facto de não existir uma garantia concreta em que, ao recorrer à implementação da Inteligência Artificial, não serão descartados candidatos com potencial e enquadrado no perfil pretendido ou, a nível comportamental não se adequarem a cultura organizacional, sendo possível de ser condicionado mediante fatores como o nervosismo. (E5)

“Se recorrer apenas ao uso da Inteligência Artificial, corremos um grande risco porque uma componente tecnológica foca-se apenas em números e não conseguimos avaliar a componente cultural, emocional algo que é cada vez mais valorizado pelas organizações”

(Entrevista 8)

Existir, segundo os entrevistado, poderá existir, devido à implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, a perda de parte do processo com o candidato, não avaliando a componente corporal e verbal dos candidatos algo que, devido ao mencionado, poderá tornar as pessoas menos recetivas à implementação de tecnológicas preferindo, em parte, assumir o

controlo do processo, proporcionando a melhor experiência possível ao candidato, trabalhando a visibilidade da empresa face ao mercado externo, atraindo novos talentos. (E6,E7,E9,E10)

Existe o risco associado à Inteligência Artificial não ter a capacidade de tomar decisão, transmissão de pareceres fundamentados e de fornecer recomendações, por não ter a capacidade de avaliação mediante a eficácia pretendida. (E2,E11,E12)

“A inteligência artificial foi algo desenvolvido pelo ser humano e apenas fará aquilo que o próprio ser humano permitir através de determinadas configurações. Por isso, na minha opinião, existe o risco sim, mas será uma questão de adaptação, mas temos de ter a consciência que será necessário realizar ajustes para potenciar a ferramenta e ser o próprio ser humano a ter a capacidade de tomada de decisão”

(Entrevista 7)

Para além do mencionado, identificamos ainda, como risco associado à implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, o potencial risco de perda, por parte dos candidatos, do contacto que ocorre quando a Inteligência Artificial intervém e avalia comportamentos que podem ser facilmente obstruídos algo que, conseqüentemente, poderá levar à criação de uma barreira relativamente à adoção de novas tecnologias em processos como o Recrutamento e Seleção, pelas pessoas temerem ser mal interpretadas e excluídas de processos, por demonstrarem determinados comportamentos.

Com o passar do tempo, tem sido cada vez mais recorrente e perceptível, uma crescente preocupação com questões éticas, relacionadas com a política de proteção de dados dos candidatos devido à implementação da lei do Regulamento Geral da Proteção de Dados (RGPD). Esta questão é adequada pelo facto de, conforme mencionado na revisão da literatura, como ainda estamos numa fase precoce do processo, existem dúvidas relacionadas com esta temática. Contudo, de acordo com os profissionais de Recursos Humanos abordados, acreditam que poderá gerar constrangimentos, tendo sido possível retirar duas ilações, sendo a primeira a utilização de uma declaração em como os candidatos aceitam o tratamento dos dados para efeitos de candidatura e a segunda recorrer, eventualmente a uma licença paga que possibilite o tratamento de dados, apenas para fins dos processos de Recrutamento e Seleção.

“Sem dúvida que, cada vez mais, temos sido confrontados com a questão do RGPD e, cabe-nos a nós, enquanto profissionais da área, garantir que todo o processo está em conformidade e, para isso, contamos com o apoio da Inteligência Artificial.”

(Entrevista 3)

4.4.2 Desafios da Inteligência Artificial

Posteriormente, os entrevistados foram questionados acerca dos desafios que a Inteligência Artificial irá encontrar no processo de Recrutamento e Seleção, aquando da sua implementação, tendo sido identificados os desafios por parte dos entrevistados:

Em primeiro lugar, do ponto de vista da implementação, o desafio mais mencionado pelos entrevistados prende-se com o sentimento de desconsiderar a implementação de novos processos, considerando que não são evoluções necessárias. Desta forma, é necessário compreender de que forma será necessário implementar estas inovações sem desumanizar o processo sendo que, os profissionais de recursos humanos consideram ainda que as vantagens associadas, ainda assim, não são extremamente compensatórias, sendo destacado realçar a importância de não temer uma mudança de procedimentos. (E3,E7,E10,E12)

“Na minha perspetiva, um dos desafios passa por consciencializar os responsáveis de que a implementação de novas ferramentas será, não só o futuro, como o presente, na medida em que, quanto mais tarde avançarmos para estas adaptações, mais tardio será o desenvolvimento das empresas.”

(Entrevista 4)

“Mas é algo que se tem desde a revolução industrial, a introdução de máquinas que o campo iria acabar e que as seriam as máquinas a lidar com tudo, não foi assim, ou seja, sempre se especializaram e adaptaram.”

(Entrevista 5)

Em segundo lugar, no que diz respeito às perspetivas futuras, os entrevistados não acreditam que a Inteligência Artificial irá assumir-se como o elemento principal, assumindo a ideia de que irão

surgir novos postos de trabalho adaptados a uma nova realidade profissional, levando a que haja uma adaptação dos colaboradores face à nova era digital. Portanto, os profissionais de recursos humanos deverão ser capazes de adaptar à mudança e procurarem atualizar os seus conhecimentos, dado que a Inteligência Artificial não será um entrave ao desenvolvimento organizacional, sendo necessário proceder a uma inovação, evolução e procurar uma aprendizagem contínua. (E1,E4,E6,E9).

“Não penso que, mediante a implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção irá necessariamente substituir as funções atuais sendo que podemos sim verificar uma atualização dessas mesmo funções, pelo facto da Inteligência Artificial, vir precisamente solucionar e simplificar esses mesmos processos.”

(Entrevista 1)

Em terceiro lugar, no que diz respeito à credibilidade da implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, os candidatos destacam a possibilidade de existir um sentimento de desconfiança que poderá ser influenciado com crenças de diminuição da importância da vertente humanos ou uma incapacidade da Inteligência Artificial de criar um clima de cooperação e empatia mútua. (E11)

“Considero que um dos fatores de reticência seja o fator de desconfiança, contudo, devemos encarar esta oportunidade como algo positivo para as nossas realidades enquanto profissionais de Recursos Humanos, tendo acesso a uma ferramenta que nos irá permitir automatizar processos e criar um clima de cooperação”

(Entrevista 10)

“Acredito que a longo prazo, seja mais difícil para um candidato, por exemplo, a ter a segurança de saber que quem está a gerir o processo e é inteligência artificial ou uma pessoa e, portanto, é esse distanciamento a se pensarmos ao contrário.”

(Entrevista 6)

Assim, tendo por base a análise, é nos possível analisar que as globalidades dos desafios identificados pelos participantes estão diretamente relacionadas com a implementação da Inteligência Artificial, com a dificuldade de adaptação às metodologias futuras de trabalho e com a

atual credibilidade da ferramenta, associados ao processo de Recrutamento e Seleção, conforme mencionado pelos candidatos.

“Essa questão do desafio está diretamente relacionada com sensibilização, ou seja, de evitar o medo desta transição, mas aí há, sem dúvida, que nos veio para auxiliar”

(Entrevista 10)

4.4.3 Evolução do processo de Recrutamento e Seleção

Posteriormente, no que diz respeito à previsão da evolução do processo de Recrutamento e Seleção num espaço de cinco a dez anos, a maioria afirma que o processo irá ser completamente diferente e desenvolvido, face à realidade profissional e social que vivemos atualmente(E1,E2,E4,E6,E7,E8,E9,E11,12). Contudo, os entrevistados consideram que a implementação destes novos processos irá ser um futuro complexo, num mercado de trabalho cada vez mais segmentado e desenvolvido, sentindo ainda que, aquando da implementação, esta irá automatizar e potenciar os processos, assumindo-se como uma ferramenta eficiente, mas que nunca irá substituir a componente humana que, segundo a globalidade dos entrevistados, é vital para o desenvolvimento do processo de acolhimento e integração dos colaboradores, sendo que o mercado de trabalho e o respetivo desenvolvimento irá influenciar o processo. (E4)

“Olho para a implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção como uma ferramenta que ainda necessita de ser limada, mas que irá ser bastante útil mas que, certamente, nunca irá substituir o contacto humano que é preponderante para o processo de Acolhimento e Integração desse mesmo colaborador”.

(Entrevista 4)

“Eu quero acreditar que mantém-se o contato com pessoas, mas a tendência diz-nos que não, não é, portanto, começa a ser todo um processo muito automatizado do início ao fim e se calhar só numa fase final, existirá um contacto mais direto com o cliente, para apresentar proposta e, eventualmente instalações.”

(Entrevista 6)

“Eu acho que o recrutamento mudou muito antes da pandemia. Era uma coisa, agora é outra completamente diferente (...) mas acho que há muitas etapas, muitas fases do processo que serão complexas onde, sem dúvida alguma, acho que a Entrevista de seleção deve se manter, é muito importante para conhecer e avaliar os candidatos, presencial ou online, mas eu acho que noutras fases, talvez até a primeira abordagem telefónica, recorrendo à Inteligência Artificial.

(Entrevista 8)

“Acredito que nós vamos nós, enquanto profissionais fazer cada vez menos, porque grande parte dos processos em recursos humanos podem facilmente ser automatizados. No entanto, acho que vai perder muita sensibilidade e é o toque que se tem com as pessoas, o contato termos de entrevista que faz a diferença em que facilmente se passa a fazer entrevistas de uma forma muito mais automática e sem ser necessário estarmos a ter o contato com as pessoas, mas depois vai-se perder todo um outro lado, que é a tal sensibilidade que temos enquanto recrutadores.”

(Entrevista 9)

“Eu acho que será um pouco mais digital, porque lá está, cada vez mais as pessoas têm essa ideia e um Balanço positivo que a Inteligência Artificial é precisa para trabalharmos e que facilita muito mais a nossa vida”

(Entrevista 12)

No panorama geral, segundo os entrevistados, independentemente do tempo em questão, compreende-se que o impacto da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção será otimista, mais digital e com capacidade de automatização de processos, valorizando sempre o cumprimento da ética o que, num panorama geral, irá tornar o processo mais complexo, pelo facto das organizações terem acesso a uma maior diversidade de talentos. Assim, segundo o candidato 3, o mesmo defende que:

“O papel da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção é evidente e crescente, contudo, não devemos considerar com uma substituição da componente humana,

como forma de proporcionar a melhor experiência possível ao candidato, até porque, mediante esse feedback, melhor será a nossa capacidade de atração de talentos”

(Entrevista 3)

Desta forma, para além do mencionado, uma das preocupações dos entrevistados, prende-se com o facto de as empresas procederem a uma digitalização contínua de processos, que as mesmas deixem de trabalhar e valorizar o Employer Branding, perdendo assim capacidade de atração de novos talentos para a organização, não tendo capacidade de acompanhar o ritmo crescente do processo de Recrutamento e Seleção. Assim, atualmente, face à atual realidade do mercado, cada vez mais, são as empresas que necessitam que recorrer ao mercado e abordar os perfis que consideram mais adequados para combater as suas necessidades algo que, com o volume crescente das necessidades por parte das empresas, não será possível às organizações conseguir manter um forte posicionamento do mercado, sem ter a capacidade de inovação dos diversos processos organizacionais sendo, cada vez mais importante, recorrer à Inteligência Artificial como ferramenta capaz de satisfazer as crescentes necessidade das empresas. (E9)

“Tocando no processo de Recrutamento sinto que as empresas ao não se consciencializarem e inovarem os seus procedimentos, vão ficar para trás no mercado, perdendo a capacidade de atração de talento futuro”.

(Entrevista 12)

Com o desenvolvimento da presente dissertação, pretendia-se compreender de que forma com profissionais de Recursos Humanos percebem a crescente implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, bem como eventuais riscos e vantagens associadas, enquanto ferramenta emergente, no contexto profissional.

Com base numa profunda análise a doze entrevistas, direcionadas a profissionais de Recursos Humanos, com base em empresas de diferentes dimensões, constou-se que a maioria dos entrevistados, utiliza certas funcionalidades da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção. Assim, oito dos entrevistados, encontra-se inseridos no setor da consultoria, no que diz respeito aos restantes, os mesmo afirmam não recorrerem a plataformas específicas de Inteligência Artificial o que, nos permite concluir que, efetivamente, existe uma relação entre aquilo que é a atividade organizacional e o surgimento do processo de Recrutamento e Seleção algo que é evidenciado pelo facto dos entrevistados considerarem a Inteligência Artificial como uma ferramenta útil, em atividades de um elevado volume, o que permite rentabilizar o tempo, nomeadamente ao nível da triagem curricular, sendo, do mesmo modo, um dos riscos evidenciados pelos entrevistados.

Para além do mencionado, podemos concluir e consolidar alguns temas abordados na revisão da literatura, nomeadamente, aquando da abordagem da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, existia uma grande reticência acerca desta implementação, afirmando que estas duas variantes não combinariam, contudo não é verdade, podemos verificar uma relação saudável entre as duas variantes, devendo existir um grau definido, por forma a conciliar este processo, com o objetivo de se traduzir numa vantagem organizacional.

No que diz respeito à preparação dos profissionais de Recursos Humanos, os entrevistados consideram que esta preparação e evolução com o surgimento da Inteligência Artificial decorre, em parte, das organizações, na medida em que, devem ser as empresas a tomar a iniciativa de formar continuamente os colaboradores para que os mesmo sejam capazes de dominar estas novas ferramentas emergente. Para além do mencionado, é ainda necessário frisar que, para complementar este desenvolvimento dos colaboradores, será necessário que os mesmos, proactivamente, tomem a iniciativa de pesquisar acerca das novas tendências, novos procedimentos, com o intuito de influenciar acerca das vantagens associadas à implementação de novas metodologias que

simplifiquem o dia a dia dos colaboradores, sendo que o LinkedIn assume um papel extremamente relevante por ser uma rede social global a nível internacional pela sua capacidade de criação de contactos e partilha de conteúdos científicos, para além de jornais de teor mais tecnológico, sites especializados neste tipo de questões mais tecnológicas.

Para além do mencionado, no decorrer do desenvolvimento da presente dissertação, compreendeu-se ainda que, segundo os entrevistados, existe um receio relacionado com a possibilidade do processo de Recrutamento e Seleção se tornar um processo maioritariamente tecnológico o que, conseqüentemente, origine uma perda de candidatos adequados com as necessidades sentidas, algo que, a globalidade dos candidatos, espera não vivenciar. No entanto, os entrevistados defendem que se, a Inteligência Artificial for implementada cautelosamente e com um planeamento adequado, pode se assumir como um forte auxiliar para os profissionais de Recursos Humanos, devendo existir uma evolução natural entre as duas variantes.

No que diz respeito aos principais desafios identificados pelos profissionais de Recursos Humanos, é possível comprovar que, numa primeira instância, verifica-se uma enorme dificuldade de implementação da Inteligência Artificial e, ao mesmo tempo, proceder a uma gestão criteriosa das mudanças associadas à respetiva implementação algo que, conseqüentemente, irá originar um elevado investimento que, nem todas as organizações encontram-se dispostas a realizar. Numa segunda instância, podemos verificar que outro desafio encontra-se relacionado com o receio presente nos colaboradores numa potencial perda do seu posto de trabalho algo que, segundo alguns profissionais, consideram que não será um caso alarmante, pelo facto de acreditarem que, podendo existir extinção de alguns postos de trabalho, outros postos e outras funções irão surgir, o que irá originar uma evolução da realidade das organizações onde, conseqüentemente, o desafio passa por incutir o sentimento de abertura e compreensão para proceder à mudança.

Além disso, foi ainda possível verificar que, mesmo os candidatos demonstrarem conhecimentos gerais acerca do tema, foi notória ainda a existência de uma limitação ao nível da temática, algo que é relevante, na medida em que, a área da Gestão de Recursos Humanos, possui uma crescente relevância na identificação de inovação de projetos no segmento tecnológico.

Numa última instância, é importante frisar uma homogeneidade no discurso dos entrevistados, sendo possível de comprovar, através do impacto da pandemia, como motor de desenvolvimento dos processos, mencionando a forma como a realidade se foi alterando e obrigado

a inovar os processos, para corresponder às expectativas dos colaboradores, sendo possível ainda de verificar que, com o passar do tempo, diversas serão as inovações verificadas nos processos da Gestão de Recursos Humanos.

Limitações

No que diz respeito às limitações do estudo, foi possível verificar que, em primeiro lugar, as disponibilidades e as dificuldades de agendamento, junto dos entrevistados, foi uma componente com alguma dificuldade de conciliação e de gestão. Assim, desta forma, a realização das entrevistas foi exigindo, com o passar do tempo, uma capacidade de reorganização e adaptação face a diversas situações que iam surgindo, algo que foi causando um atraso no desenvolvimento do processo.

Em segundo lugar, no que diz respeito às limitações, foi possível verificar, em grande parte das entrevistas que, talvez devido às questões colocadas, existia uma facilidade de desenvolvimento do conteúdo, o que acabou por não fornecer respostas tão precisas quanto desejável, mesmo tendo sido transmitido, numa fase inicial da entrevista, um breve contexto acerca dos objetivos da pesquisa.

Adicionalmente, no decorrer das entrevistas, foi possível verificar que os entrevistados mencionaram riscos e desafios contemplados na revisão da literatura, o que poderá, porventura, significar que foi realizado um estudo prévio como forma de preparação, para o momento da entrevista, dificultando uma eventual compreensão se é realmente a sua opinião parcial, sem recorrer a material de apoio nesse sentido.

Para além do mencionado, foi ainda possível verificar uma antecipação, por parte dos entrevistados, em determinadas temáticas que, no decorrer da entrevista, viriam a ser abordadas, como é o caso do impacto atual da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, eventuais riscos e desafios sentido, mediante a implementação da Inteligência Artificial, bem como uma abordagem daquilo que será o futuro da área da Gestão de Recursos Humanos algo que, inevitavelmente, acabou por dificultar, posteriormente, na análise do conteúdo, devido à facilidade com que é possível ligar diversas temáticas associadas à implementação da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção.

Assim, no que diz respeito a futuras propostas de investigação, acerca do impacto da Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção, seria interessante ampliar o leque de

participantes, como forma de obter um mais grau de profundidade acerca do tempo, nomeadamente, a estipulação dos setores de atividade, eventual dimensão da empresa, tornando uma pesquisa mais específica e direcionada para a globalidade das empresas em Portugal.

Do mesmo modo, podemos assumir e prever algumas dificuldades associadas ao desenvolvimento do estudo, como a introdução de empresas multinacionais, como canais transmissores de pontos de vista, até pelo próprio contexto social e tecnológico ser mais desenvolvido do que a nossa realidade, assumir-se como um aspeto interessante de obtenção de conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akita, L. da S., Santos, G. C. dos, & Venâncio, G. V. dos S. (2021). *Recrutamento e seleção de pessoas*. <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/9300>
- Albuquerque, E. D. L., Rodrigues, F. M., Matos, G. B., Xavier, G. D. S., & Hoelz, J. C. (2022). INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO: A PERSPECTIVA DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS SOBRE SEUS PRÓS E CONTRAS. *São Paulo*.
- Barros de Jesus, M., da Silva Goes, A., de Guimarães Santiago, L., Pedreira Xavier, M. A., & Bevilacqua, S. (2023). Artificial Intelligence on Legal Language Processing: Using Deep Learning to Find the Regulatory Law Framework for the Third Sector: INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN PROCESAMIENTO DEL LENGUAJE EN EL DERECHO: APLICACIÓN DEL DEEP LEARNING PARA DEFINIR EL MARCO REGULATORIO DEL TERCER SECTOR. *INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO PROCESSAMENTO DE LINGUAGEM JURÍDICA: APLICAÇÃO DE DEEP LEARNING PARA DEFINIÇÃO DO MARCO REGULATÓRIO DO TERCEIRO SETOR.*, 74(2), 439–461. <https://doi.org/10.21874/rsp.v74i2.8091>
- Borges, J. (2018). *A evolução de modelos de recrutamento nas organizações militares*. <https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/23221>
- Brandão, M., & Santos, M. (2023). *A IMPORTÂNCIA DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO HUMANIZADO DENTRO DAS EMPRESAS* / *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*. <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/11660>

Cipriano, G. S., Ceribeli, H. B., Maciel, G. N., Campos, A. C., & Campos, R. de C. L. (2021).

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS PROCESSOS DE SELEÇÃO DE RH. *Estudos de Administração e Sociedade*, 6(2), Artigo 2. <https://doi.org/10.22409/eas.v7i1.52684>

Coradini, J. R., & Murini, L. T. (2009). Recrutamento e seleção de pessoal: Com agregar talentos à empresa. *Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas*, 5(1), Artigo 1.

Cruz Melo, A., & Tomaz Andrade, J. do N. (2023). Recrutamento e Seleção: Do Analógico ao Digital. (Portuguese): Recruitment and Selection: From Analogue to Digital. (English). *Id on Line. Revista de Psicologia*, 17(66), 126–142. <https://doi.org/10.14295/online.v17i66.3767>

De Acypreste, R., & Paraná, E. (2022). Artificial Intelligence and employment: A systematic review: Inteligência Artificial e emprego: uma revisão sistemática. *Brazilian Journal of Political Economy / Revista de Economia Política*, 42(4), 1014–1032. <https://doi.org/10.1590/0101-31572022-3320>

Emiko Yoshinaga, C., & Castro, F. H. (2023). Inteligência Artificial: A Vanguarda Das Finanças. *GV-executivo*, 22(3), 5–9.

Ferreira, F. S., & Vargas, E. C. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. *Estação Científica (UNIFAP)*, 4(2), Artigo 2.

Klaus, J. (2022). *RECRUTAMENTO E SELEÇÃO APOIADOS POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL*.

Leal, C. (2023). *Orientadora: Professora Doutora Ana Maria Reis*.

Ludermir, T. B. (2021). Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina: Estado atual e tendências. *Estudos Avançados*, 35(101), 85–94. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.007>

- Mariana Namen Jatoba, & Medina, C. (2020). *Inteligência artificial no recrutamento & seleção: Inovação e seus impactos para a gestão de recursos humanos* [masterThesis].
<https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/21805>
- Martinez-Yepes, R. (2024). Artificial intelligence, racialization, and art resistance: Inteligencia artificial, racialización y resistencia a través del arte. *Inteligência artificial, racialização e resistência da arte.*, 19(1), 222–235. <https://doi.org/10.11144/javeriana.mavae19-1.aira>
- McCarthy, J. (2007). *WHAT IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE?*
- Pinto da Silva, A., de Carvalho Dutra, F. G., Corrêa, F., & de Araújo Nery Ribeiro, J. S. (2023). Aplicação da inteligência artificial na prevenção de acidentes de trabalho: Uma revisão sistemática de literatura: Application of artificial intelligence in the prevention of accidents at work: a systematic review of the literature. *GeSec: Revista de Gestao e Secretariado*, 14(8), 12934–12960. <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2585>
- Piteira, M., Aparicio, M., & Costa, C. J. (2019). Ethics of Artificial Intelligence: Challenges. 2019 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), 1–6.
<https://doi.org/10.23919/CISTI.2019.8760826>
- Rocha, I. F., & Kissimoto, K. O. (2022). Artificial intelligence and internet of things adoption in operations management: Barriers and benefits: Barreiras e benefícios na adoção de inteligência artificial e IoT na gestão de operação. *RAM. Mackenzie Management Review / RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23(4), 1–30. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR220119.en>
- Rodrigues Henrique da Silva, J., & Trindade da Silva, L. M. (2019). O uso da tecnologia no recrutamento e seleção de pessoas: Um estudo no setor hoteleiro. *Podium Sport, Leisure and Tourism Review*, 8(2), 192–210.

- Santos, N., Souza, R., Oliveira, T., Freitas, T., & Filho, J. B. (2022). EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS ATÉ A ERA DIGITAL. *Revista Vox Metropolitana*, 7, 55–68. <https://doi.org/10.48097/2674-8673.2022n7p04>
- Santos, S. de A., Trevisan, L. N., & Veloso, E. F. R. (2024). Perspectivas de gamificação em processos de recrutamento e seleção. *CONTRIBUCIONES A LAS CIENCIAS SOCIALES*, 17(1), 4800–4820. <https://doi.org/10.55905/revconv.17n.1-288>
- Sformi, G. V., & de Oliveira, E. C. (2014). *O PAPEL E A IMPORTÂNCIA DO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES*.
- Sichman, J. S. (2021). Inteligência Artificial e sociedade: Avanços e riscos. *Estudos Avançados*, 35(101), 37–50. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2021.35101.004>
- Silva, A. I. F. da. (2022). *O impacto da inteligência artificial na gestão de recursos humanos: O caso do recrutamento e seleção* [masterThesis]. <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/79251>
- Silva, J. A. S. da, & Mairink, C. H. P. (2019). Inteligência artificial: *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 9(2), Artigo 2.
- Silva, N., & Santos, I. M. de A. dos. (2023). Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas. *Anais do Congresso Nacional Universidade, EAD e Software Livre*, 1(15), Artigo 15. <https://ueadsl.anais.nasnuv.com.br/index.php/UEADSL/article/view/1237>
- Sousa, N. F. (2019). *CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS CURSO DE ADMINISTRAÇÃO*.
- Tepedino, G., & Silva, R. da G. (2019). Desafios da inteligência artificial em matéria de responsabilidade civil. *Revista Brasileira de Direito Civil*, 21(03), Artigo 03.

Apêndice I – Guião de Entrevista

Bloco Temático	Questões
A – Enquadramento da entrevista	<ul style="list-style-type: none"> Breve apresentação dos objetivos da entrevista; Aprofundar a confidencialidade da mesma, mediante a informação recolhida no decorrer da mesma; Solicitar a gravação da entrevista, com o intuito de analisar posteriormente;
B – Caracterização do entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> Formação académica; Anos de experiência na área de RH; Tarefas desenvolvidas na de RH; Na opinião do entrevistado, quais foram os principais desenvolvimentos na área de RH;
C – Abordagem da Organização	<ul style="list-style-type: none"> Na sua organização, qual é o grau de priorização da componente tecnológica; A empresa possui métricas delineadas para esta área ?;
D – Papel da Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção	<ul style="list-style-type: none"> Como define o impacto da Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção? Consegue-me indicar um exemplo do impacto? Está a par das oportunidades associadas à implementação da IA no processo de Recrutamento e Seleção? Acredita existir algum motivo pelo qual as empresas estejam reticentes relativamente à implementação da IA no processo de Recrutamento e Seleção? De que forma os profissionais de RH, poderão estar atualizados acerca das novas tendências praticadas?

	<ul style="list-style-type: none"> • Na sua perspectiva, o que considera que poderá vir a ser um novo desafio, da Inteligência Artificial, para o processo de Recrutamento e Seleção; • De forma, considera que será o processo de Recrutamento e Seleção, num espaço de 5/10 anos ?;
F – Finalização da Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> • Questionar se pretende adicionar algum tópico que não tenha sido abordado no decorrer da entrevista • Agradecer a participação do entrevistado;

Apêndice II – Caracterização dos Entrevistados

Entrevistados	Género	Formação Académica	Organização
E1	Masculino	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Especialização em Gestão da Qualidade	Neves de Almeida HR Consulting
E2	Masculino	Licenciatura em Psicologia	Adecco Recruitment
E3	Masculino	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos e Especialização em Gestão da Qualidade	Pessoas e Sistemas - HR Consulting & Executive Search
E4	Masculino	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia Clínica	Mind Source
E5	Feminino	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Gestão de Recursos Humanos	Kelly Portugal
E6	Feminino	Licenciatura em Administração Pública e Mestrado em Educação, Formação, Trabalho e Recursos Humanos	CJR Renewables
E7	Feminino	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	IEFP
E8	Feminino	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia empresarial e organizacional	Siemens Mobility
E9	Masculino	Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos	Experis

E10	Masculino	Licenciatura em psicologia, Mestrado em gestão e desenvolvimento de RH	Hays
E11	Feminino	Licenciatura em Ciências da Educação e Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos	Pessoas e Sistemas - Consultoria em Gestão e Recursos Humanos Lda
E12	Masculino	Licenciatura em Psicologia e Mestrado em Psicologia Social e das Organizações	Nordex Group