



instituto politécnico de gestão e tecnologia

**MESTRADO EM GESTÃO DE RECURSOS
HUMANOS**

***O Impacto da Inteligência Artificial nos
processos de Recrutamento e Seleção:
Uma Análise das perceções dos
Profissionais***

Helena Sofia Brinca e Castro

DISSERTAÇÃO

VILA NOVA DE GAIA

MARÇO | 2025



INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

***O Impacto da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção: Uma
Análise das perceções dos Profissionais de Recursos Humanos***

Helena Sofia Brinca e Castro

Aprovado em 16/05/2025

Composição do Júri

Prof. Doutora Elisete Martins

Presidente (Nome)

Prof. Doutora Fernanda Santos

Arguente (Nome)

Prof. Doutora Paula Figueiredo

Orientador/a

Prof. Doutor Marco Lamas

Coorientador

Vila Nova de Gaia
2025

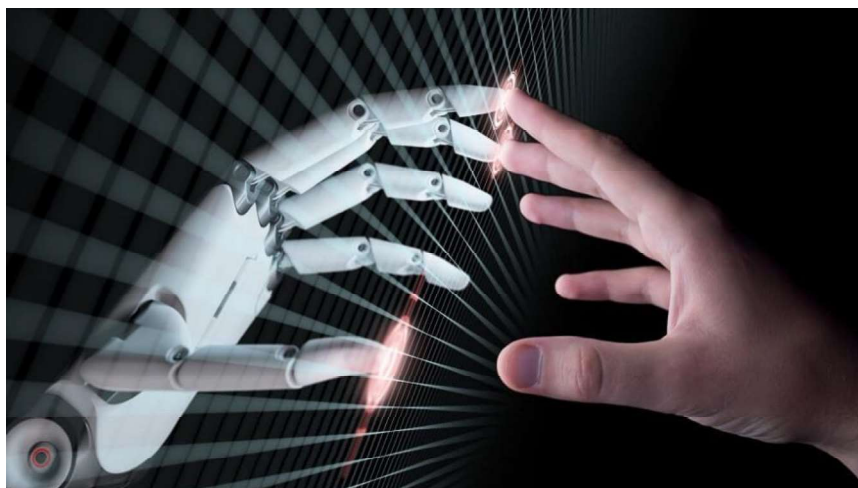


Figura 1 – Imagem referente a Inteligência Artificial por UNESC Digital | 9 de agosto de 2022

Tese de Mestrado realizada sob a orientação da Prof. Doutora Paula Figueiredo e do Prof. Doutor Marco Lamas apresentada ao ISLA - Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia de Vila Nova de Gaia para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos Humanos conforme o Despacho n.º 16961/2010

Dedicatória:

*Dedico o presente trabalho a mim mesma, como um
lembrete constante do poder da determinação e da
procura pelo conhecimento.
À minha família, expresso a minha profunda gratidão
pelo apoio incansável que me ofereceram. Aos meus
amigos, que compartilharam risos e memórias
inesquecíveis, dedico uma parte especial desta jornada.*

Agradecimentos

É com grande satisfação que concluo esta dissertação. É o fim de um ciclo significativo da minha vida pessoal e académica. Esta realização só foi possível graças ao apoio inestimável de muitas pessoas que acreditaram em mim, encorajando-me nos momentos difíceis e ajudando-me a alcançar este objetivo. Quero expressar a minha sincera gratidão a todos aqueles que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o sucesso deste trabalho.

Em primeiro lugar, quero agradecer aos meus orientadores, que me guiaram ao longo deste processo de pesquisa e escrita. Não posso deixar de mencionar também os meus colegas de curso e amigos, que compartilharam comigo as alegrias e desafios deste percurso académico. Foi através deles que tive a oportunidade de conhecer a cidade Invicta.

Por fim, quero dedicar esta dissertação à memória daqueles que não puderam estar presentes para testemunhar este momento, mas que de algum modo também contribuíram para a minha jornada.

Resumo

A rápida e inesperada evolução da Inteligência Artificial pressiona as empresas a acompanhar a tecnologia incitando, por um lado, o recrutamento e a retenção de talentos e, por outro lado, a adaptação e reconversão dos colaboradores existentes.

As ferramentas de Inteligência Artificial estão progressivamente a ser integradas nos vários departamentos de uma organização, incluindo o departamento de Recursos Humanos. A sua integração apresenta benefícios, nomeadamente a possibilidade de execução de procedimentos repetitivos, a otimização do tempo despendido em tarefas particularmente demoradas e o aperfeiçoamento dos mecanismos de avaliação dos colaboradores, favorecendo um adequado posicionamento na empresa.

No entanto, diversos especialistas revelam-se céticos relativamente às vantagens da Inteligência Artificial, pelo facto de esta implicar preocupações e dilemas éticos, como défice de empatia e inteligência emocional, disrupções de segurança e proteção de dados e perpetuação de desigualdades, quando baseada em dados incompletos ou enviesados.

O objetivo desta investigação é avaliar a perceção dos profissionais de recrutamento e seleção quanto à integração de ferramentas de Inteligência Artificial na área dos Recursos Humanos, foram realizadas cinco entrevistas a colaboradoras das empresas Triangle Solutions RH and Adecco. Estas entrevistas visaram apurar as vantagens e desvantagens da tecnologia na área do recrutamento e seleção, bem como a perceção de preparação dos profissionais para a sua integração. Verificou-se que a maioria dos entrevistados se encontrava informado acerca das alterações impostas pelo surgimento da Inteligência Artificial, porém apenas uma minoria revelou conhecimento acerca das potenciais vantagens de utilização destas ferramentas. Diversos elementos demonstraram receio e impreparação para adotar adequadamente estas ferramentas

Conclui-se que é essencial o ensino de ferramentas de Inteligência Artificial na formação de gestores de Recursos Humanos. Simultaneamente, é imperativo capacitar os colaboradores das organizações, de modo que se adaptem ao novo paradigma tecnológico e usufruam destas ferramentas em pleno.

Abstract

The fast and unexpected evolution of Artificial Intelligence pressures companies to follow the technology, which requires the recruitment and retention of talent and the adaptation and conversion of current employees.

Artificial Intelligence tools seep into all departments of an organization and Human Resources are not an exception. Their inclusion carries benefits, namely through the execution of repetitive procedures, optimization of laborious tasks, and improvement of employee assessment mechanisms, favouring an adequate positioning inside the company.

However, certain experts are sceptical regarding the advantages of Artificial Intelligence, since it entails concerns and ethical dilemmas, such as the lack of empathy and emotional intelligence, security and data protection breaches, and the perpetuation of inequalities when based on incomplete or biased data.

To assess the perspective of Human Resources professionals regarding the integration of Artificial Intelligence tools in this field, five interviews took place. The interviewees are employees of the Human Resources companies Triangle Solutions RH and Adecco, all female and aged between twenty and forty years old. The interviews were expected to clear the advantages and disadvantages of the technology in recruitment and selection, as well as the degree of preparation of the workers for its inclusion. The majority of those interviewed were aware of the changes imposed by the emergence of Artificial Intelligence, although only a minority knew about the potential advantages brought by these tools. Several individuals were afraid and unprepared to use AI properly.

In conclusion, guidance on the use of Artificial Intelligence tools is essential in the training of Human Resources managers. At the same time, it is imperative to teach employees so that they can adapt to the new technological paradigm and make full use of these tools.

Índice

Resumo	xi
Abstract	xiii
Índice de Figuras	xvii
Índice de Tabelas	xix
Índice de Gráficos	xxi
Lista de Abreviaturas	xxiii
Introdução	1
Revisão da Literatura	3
1.Contextualização	3
2.Inteligência artificial	5
3.Recrutamento e Seleção	7
4.O Recrutamento & Seleção e a IA	9
Metodologia	15
1.Objetivos Específicos	15
2.Instrumento de Investigação.....	15
3.Amostra	18
4.Procedimento de Recolha de dados.....	21
Resultados	23
Discussão de Resultados	27
Conclusões e Perspetivas de Pesquisas Futuras	31
Referências e Bibliografia	33
Anexo 1 – Guião da Entrevista	43
Anexo 2 - Respostas dos Entrevistados	47

Índice de Figuras

Figura 1 – Imagem Referente a Inteligência Artificial por UNESC Digital.....	iii
---	-----

Índice de Tabelas

Tabela 1- Objetivos Correspondentes a cada uma das Questões da Entrevista.....17

Tabela 2- Síntese da Caracterização da Amostragem.....21

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição de Idades	19
Gráfico 2 – Distribuição de Habilitações Literárias.....	20
Gráfico 3 – Distribuição de Empregador.....	20

Lista de Abreviaturas:

- **AI:** Artificial Intelligence (Inteligência Artificial)
- **COVID-19:** Doença por Coronavírus 2019
- **GRH:** Gestão de Recursos Humanos
- **IA:** Inteligência Artificial
- **RH:** Recursos Humanos
- **R&S:** Recrutamento e Seleção
- **VUCA:** Volatile, Uncertain, Complex e Ambiguous

Introdução

Os avanços tecnológicos progressivamente mais acelerados relativos a sistemas robóticos e algorítmicos, bem como a inteligência artificial (Leal, 2021) pressionam os líderes organizacionais a recrutar e a reter funcionários qualificados e competentes. (Ogbeibu et al., 2022). O ambiente organizacional VUCA, volátil, incerto, complexo e ambíguo, gera desafios e a necessidade abordagens mais inovadoras, nomeadamente a de *upskilling* e a de *reskilling*. Isto é, de modo a garantir a empregabilidade dos trabalhadores perante o primar da tecnologia, é necessário ampliar os seus conhecimentos nas áreas que já dominam e, simultaneamente, ensinar competências relativas a áreas emergentes. (Achoki, 2023). Simultaneamente, a globalização pressiona as empresas a acompanharem a inovação tecnológica. A atualização garante a sua capacidade de competição (Bhatt & Muduli, 2023; Li et al., 2023). No entanto, determinadas inovações, como a inteligência artificial (AI), geram preocupações entre os investigadores relativamente ao futuro do mundo do trabalho (Wang & Siau, 2019), bem como o futuro da área de estudo.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) sofreu transformações profundas devido ao avanço tecnológico, sobretudo no período pós-pandémico. (Figueiredo et al., 2022). Estas transformações ocorreram a ritmo acelerado e afetaram não somente as funções dos trabalhadores e as suas ferramentas de trabalho, mas também os resultados obtidos (WEF, 2023). Embora os seus principais objetivos sejam a gestão de pessoas e o desenvolvimento de estratégias, visando a maximização da produtividade, estes não se encontram isolados do ambiente externo à organização. Como tal, diversos investigadores debruçam-se atualmente sobre as boas práticas a adotar em GRH na era digital (Hays, 2018). A adaptação é inquestionavelmente desafiante. Os profissionais de GRH necessitam de incluir as ferramentas nas suas tarefas, de modo a usufruir ao máximo das suas vantagens e, simultaneamente, guiar e acompanhar os seus colegas nesta mudança. (Hays, 2018). Igualmente essencial é a manutenção do equilíbrio entre a vertente humana e a vertente tecnológica na relação simbiótica que estabelecem. Tal como afirmado pelo mestre de xadrez Gary Kasparov, as máquinas são proficientes na realização de cálculos, seguimento de instruções e manutenção da objetividade, enquanto humanos contribuem com compreensão, empatia e espírito de missão (Amla & Malhotra, 2017). Neste âmbito, as políticas de gestão de pessoas têm-se focado na estratégia de promover a experiência do empregado como forma de atrair e reter talentos (Figueiredo, 2025). No contexto de transformação digital, esta abordagem centrada no fator humano surge como uma lufada de ar fresco na gestão de pessoas (Figueiredo et al, 2025).

É possível encontrar diversos benefícios na interação entre os recursos humanos e a digitalização. Efetivamente, os avanços tecnológicos permitem a automatização de processos anteriormente executados apenas por humanos, libertando os colaboradores para tarefas de maior relevância estratégica, nomeadamente os gestores de recursos humanos. Estes terão mais disponibilidade para o recrutamento de funcionários com competências de valor acrescentado para a organização, bem

como ferramentas mais sofisticadas de auxílio neste processo (Sathyanarayanan, 2024). Assume-se de extrema importância avaliar o impacto que a tecnologia terá na GRH, sobretudo ao nível do recrutamento e seleção de novos colaboradores. O objetivo deste estudo é, portanto, analisar o impacto percebido pelos profissionais dos avanços tecnológicos, particularmente das ferramentas de IA, especificamente nos processos de recrutamento e seleção. Indubitavelmente, qualquer avanço tecnológico acarreta uma série de questões e dúvidas, nomeadamente quanto ao impacto no universo laboral e quanto às mudanças consequentes nas interações e comportamentos humanos. Estas questões são igualmente válidas para o domínio da IA. Desta forma, é imperativo abordar não apenas o potencial positivo, mas também as implicações negativas que esta tecnologia acarreta. A sociedade necessita de estar atenta, de modo a mitigar os seus malefícios, enquanto promove uma abordagem ética e equitativa na implementação da tecnologia e no seu desenvolvimento contínuo (Kissinger et al., 2021).

A relevância desta investigação relaciona-se intimamente com as consequências inevitáveis que a IA tem nos processos de R&S, especialmente com as consequências predominantemente benéficas apontadas em estudos realizados a nível internacional (Gleeson, 2024). Neste contexto, torna-se essencial investigar o impacto da IA também em Portugal, com base nas perspetivas dos profissionais que operam nesta área no nosso país. A IA já não é uma tecnologia do futuro, uma vez que a maioria dos seres humanos interagem consigo no seu quotidiano (Dhruvitkumar et al., 2024). Como tal, não é viável ignorar ou evitar a sua aplicação no R&S no universo dos RH. Este tópico não possui importância apenas na atualidade, permanecerá relevante no futuro que se avizinha.

A dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. O primeiro consiste na revisão de literatura dos principais conceitos relevantes, nomeadamente a Gestão de Recursos Humanos, Inteligência Artificial e Recrutamento e Seleção, bem como uma análise do impacto das ferramentas de IA no Recrutamento e Seleção (R&S). No segundo capítulo, é detalhada a metodologia de investigação e no terceiro são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas aos profissionais. Por fim, o último capítulo reflete as conclusões deste estudo, bem como as principais limitações da pesquisa e as possíveis direções para futuras investigações.

Revisão de Literatura

1. Contextualização

O mercado de trabalho e o ambiente empresarial estão em constante evolução devido às constantes mudanças tecnológicas e à necessidade de uma rápida adaptação das equipas dentro das organizações. Além disso, encontrar talentos adequados às exigências organizacionais, cada vez mais competitivas e dinâmicas, é indubitavelmente desafiante (Sathyanarayanan, 2024).

De acordo com *The Future of Jobs Report 2023*, diversos empregadores estimam que 44% das competências dos trabalhadores serão afetadas nos próximos cinco anos (WEF, 2023), e reforçado no relatório de 2025 (WEF, 2025). Além disso, preveem que seis em cada dez trabalhadores necessitarão de formação até 2027. Porém, apenas metade dos trabalhadores têm acesso a oportunidades de formação adequadas. As competências prioritárias que carecem de ser desenvolvidas nos próximos dois anos são, em primeiro lugar, pensamento analítico, o qual deverá ser desenvolvido em 10% das iniciativas de formação; e em segundo lugar pensamento criativo, que representará 8% das iniciativas de melhoria de competências. De seguida e de acordo com aproximadamente 40% das empresas questionadas, deverá priorizar-se formação para a utilização de IA e BIG DATA, bem como a estimulação de liderança e influência social. Já um terço das organizações refere a necessidade de ensinar resiliência, flexibilidade e agilidade e de estimular a curiosidade e a aprendizagem ao longo da vida. É importante salientar que o relatório conclui que as competências adquiridas pelos trabalhadores nem sempre se enquadram nas necessidades e estratégias empresarias. Portanto, é imperativo sincronizar estas vertentes (WEF, 2023). Comparativamente, o *The Future of Jobs Report 2025* aponta para uma transformação de 39% das competências no período de 2025 a 2030, indiciando uma desaceleração desta medida de instabilidade de competências, devido ao aumento da percentagem de trabalhadores que concluiu formações em défice, requalificações ou melhoria de competências (WEF, 2025). No entanto, as aptidões a desenvolver são, maioritariamente, semelhantes às do anterior relatório. O pensamento analítico assume novamente o primeiro lugar da lista de competências mais procuradas por empregadores, seguido da criatividade, resiliência, flexibilidade, agilidade, capacidade de liderança e de influência social. Já as competências para utilização de BIG DATA, associadas à literacia tecnológica e à cibersegurança, registam o maior aumento na procura (WEF, 2025). Neste contexto, a IA assume um papel preponderante, impulsionando a necessidade de *upskilling* e *reskilling* dos profissionais das empresas na era da AI (Figueiredo et al., 2024).

A AI apresenta o potencial para impactar significativamente o desempenho das empresas, impulsionar inovação, otimizar procedimentos e auxiliar recrutadores na identificação de candidatos ideais (Oliveira, 2019). Em Portugal, a adoção de AI no recrutamento e seleção ainda não é generalizada (Santos, 2024). Portanto, é relevante compreender como esta tecnologia é percebida pelos recrutadores portugueses e, sobretudo, se a reconhecem enquanto uma ferramenta útil. A introdução da

IA no R&S oferece a oportunidade de otimizar os processos de seleção, analisar dados de forma mais eficaz, melhorar o alinhamento entre candidatos e vagas e reduzir potenciais preconceitos inconscientes (Wright & Atkinson, 2019).

A transformação digital nos RH envolve a adoção de tecnologia para melhorar e otimizar todas as áreas e processos relacionados com a gestão de pessoas na organização, abrangendo desde a seleção de candidatos e a formação de funcionários até à gestão de recursos humanos de uma perspetiva mais ampla (Rathore, 2023). Esta transformação é impulsionada por aplicações e programas desenvolvidos por empresas para melhorar a eficiência e a eficácia das práticas de RH (Haslinda, 2009). A IA desempenhou um papel significativo na transformação do processo tradicional de contratação e recrutamento, introduzindo tecnologias assistidas por computador. O uso de aplicações de IA, como o reconhecimento facial, tem auxiliado profissionais de Recursos Humanos na identificação e seleção do candidato mais adequado entre um grupo de candidatos (Ferreira & Rebelo, 2020). O reconhecimento facial é útil para identificar os candidatos correspondentes às competências essenciais, bem como para avaliar o quão adequados são aos requisitos da vaga (Amla & Malhotra, 2017).

Efetivamente, a relação entre a GRH e IA constitui uma narrativa em evolução. À medida que a IA evolui, os profissionais de RH deverão abraçar a tecnologia enquanto uma aliada na procura por talentos e na gestão de pessoas. A adoção responsável da IA no RH deverá maximizar a eficiência das operações, promover decisões fundamentadas em dados e aumentar a produtividade (Amla & Malhotra, 2017). Porém, o equilíbrio entre a objetividade da tecnologia e a subjetividade humana é essencial, de modo a garantir que a IA evolui no sentido de auxiliar e aprimorar as capacidades dos trabalhadores e não no sentido de os substituir (Nunes, 2019).

A introdução de ferramentas de IA poderá mitigar a parcialidade do recrutador, uma vez que estas possibilitam uma avaliação mais objetiva (Alnsour et al., 2024). No entanto, é importante destacar que a eficácia das ferramentas depende da qualidade das informações recolhidas e usados para constituir as bases de dados. Caso estas se revelem imprecisas ou tendenciosas poderão condicionar resultados problemáticos. (Varma et al., 2023), como verificado num paradigmático caso na Amazon, em 2014. Efetivamente, esta empresa desenvolveu uma ferramenta para a análise de currículos, recorrendo a uma base de dados composta por elementos maioritariamente masculinos, o que introduziu um viés de género à sua avaliação (Chang, 2023). O referido incidente é demonstrativo de como a implementação inadequada da AI pode resultar em parcialidade nos procedimentos de RH (Carreira, 2021). Em suma, IA oferece benefícios significativos para a gestão de RH, mas a implementação destas ferramentas requer consideração cuidadosa para evitar vieses e dilemas éticos, que potencialmente prejudiquem o processo de recrutamento e seleção de candidatos (Nawaz et al., 2022). É fundamental que as organizações apliquem a IA de modo justo e transparente, para garantir a igualdade de oportunidades e o tratamento ético dos funcionários (Qamar et al., 2021).

2. Inteligência Artificial

As transformações promovidas pelas tecnologias digitais tiveram um impacto profundamente significativo na nossa sociedade durante a segunda metade do século XX (Oliveira, 2019). O surgimento da internet e dos dispositivos móveis no final da década de 1960 converteu o mundo num lugar interconectado, com inúmeros aparelhos capazes de comunicarem entre si, em qualquer momento e em qualquer lugar. Até então, todas as máquinas e sistemas resultantes da terceira revolução industrial eram, de um modo geral, dependentes de inteligência no sentido tradicional (Cruz & Neto, 2020). Assim, desde os primórdios da computação surgiu uma questão fundamental, tanto do ponto de vista filosófico quanto prático: “será possível que um computador, em algum momento, exiba um comportamento inteligente semelhante ao de um ser?”. Esta pergunta existe há várias décadas e tem atraído a atenção de cientistas, engenheiros e filósofos. A procura de uma resposta para esta pergunta foi um dos fatores que impulsionou o desenvolvimento da conhecida Inteligência Artificial (Oliveira, 2019).

A IA é uma área da computação dedicada ao desenvolvimento de algoritmos e tecnologias que possibilitam a realização de tarefas cognitivas, geralmente dependentes de capacidades humanas, por máquinas. Estas possuem a capacidade de aprender, tomar decisões e solucionar problemas (Sheikh et al., 2023). A IA é frequentemente descrita como uma tecnologia dedicada à criação de sistemas inteligentes inspirados pelo sistema nervoso humano (Silva, 2021), potencialmente capazes de solucionar problemas e atingir objetivos no mundo real tal como seres humanos. A IA abrange uma ampla variedade de subcampos, desde aprendizagem e perceção até jogos de xadrez e diagnóstico de doenças (Zhao et al., 2022). Os seus sistemas visam a automatização de atividades que requerem a tomada de decisão e a resolução de problemas, de modo a facilitar a conclusão de tarefas previamente exclusivas de seres humanos (Shabangu, 2024).

Independentemente da abordagem matemática utilizada, um sistema de IA deve ser capaz de armazenar conhecimento, aplicar esse conhecimento para resolver problemas e adquirir novos conhecimentos (Miao & Holmes, 2024). A IA é uma ciência universal, com aplicações numa ampla variedade de atividades, incluindo no campo das ciências administrativas e das organizações (Varma et al., 2023).

O surgimento da IA em Portugal deve-se ao encontro entre Luís Moniz Pereira e Hélder Coelho no Centro de Estudos de Cibernética, estabelecido no Instituto Superior Técnico (IST), pertencente atualmente à Universidade de Lisboa. Na década de 1970, estes mudaram as suas atividades para o Laboratório Nacional de Engenharia Civil, local onde deram início aos primeiros trabalhos em IA. Outro colaborador nesta fase inicial foi Fernando Pereira, que atualmente é diretor de pesquisa da Google (Ventura, 2016). Os primeiros projetos de IA desenvolvidos em Portugal implicaram a resolução de problemas e o raciocínio, usando programação baseada em lógica. Posteriormente, os pesquisadores

procuraram parceiros no exterior, nomeadamente Luís Moniz Pereira, formado na Brunel University, em Londres, Hélder Coelho e Fernando Pereira formados na Universidade de Edimburgo. A parceria com instituições estrangeiras é comum entre vários investigadores portugueses desta sua geração e contribuiu para um elevado grau de internacionalização na pesquisa em IA em Portugal (Ventura, 2016). Este princípio realça a importância da cooperação internacional no desenvolvimento e na expansão da IA em Portugal.

O país continua a desempenhar um papel ativo na pesquisa em IA e na promoção de parcerias com instituições estrangeiras (Ventura, 2016). Sempre houve um profundo interesse em tecnologias de IA, estimuladoras da curiosidade da humanidade. Ao longo da história, o ser humano tem procurado criar máquinas que possam exibir características consideradas "inteligentes". Esse fascínio é claramente evidenciado pela abundância de livros e filmes que exploram o tema. Autores como *Isaac Asimov*, por meio dos seus livros e contos de ficção científica, e filmes como *Blade Runner*, *O Exterminador do Futuro*, *A.I. - Inteligência Artificial* e *Matrix*, trouxeram à atenção do público em geral uma visão sobre o que a Inteligência Artificial representa (Jubaer, 2020).

A atração e o medo em relação à ideia de que os seres humanos podem criar uma máquina "inteligente" coexistem. *Isaac Asimov*, no seu livro *"Eu, Robô,"* concebeu três princípios fundamentais da robótica, destinados a garantir que máquinas inteligentes não prejudicam os seres humanos ou outras máquinas inteligentes (Jubaer, 2020). Nos filmes como *Blade Runner* e nas produções mencionadas anteriormente, há momentos em que a inteligência dessas máquinas se iguala ou até mesmo supera a do humano, condicionando um cenário onde estes são pelas máquinas subjugados. Este ponto crítico é designado de singularidade computacional. Neste domínio, a realidade atual, pelo menos por enquanto, é bastante diferente da realidade retratada na ficção científica. A pesquisa em inteligência artificial reconhece a existência de diversos obstáculos que carecem de ser superados, antes de se atingir algo semelhante ao que é retratado nos filmes e livros. Um dos desafios mais complexos na IA é a representação do conhecimento. A ciência procurar atualmente mecanismos eficientes de representação do conhecimento em sistemas computacionais (Franco et al., 2017)

A singularidade computacional ainda se encontra consideravelmente distante da realidade. Contudo, devido ao crescente número de computadores em diversos setores da vida humana, à utilização de sistemas computacionais interativos e à democratização da internet a humanidade está cada vez mais imersa nessa tecnologia. As gigantes empresas tecnológicas possuem recursos praticamente ilimitados e utilizam-nos para impulsionar o avanço da pesquisa em inteligência artificial mais rapidamente do que nunca (Khanal et al., 2024).

Efetivamente, a IA é reconhecida enquanto uma tecnologia altamente influente. Embora seja frequentemente julgada de um ponto de vista técnico muito complexo, a IA possui aspetos mais

tangíveis, nomeadamente as suas vastas implicações em domínios sociais, políticas e culturais. Nos últimos anos, essas implicações mais amplas da IA têm atraído significativamente a atenção de especialistas em ciências sociais e estudiosos de humanidades e condicionado extensa pesquisa, sobretudo em questões relacionadas com ética, economia e regulamentação da IA (Ulbricht & Yeung, 2022). Inicialmente, estes tópicos eram amplamente ignorados, mas a banalização destas ferramentas concede-lhes destaque. De facto, atualmente, a realização de uma pesquisa em qualquer motor de busca ou a verificação de um preço de um produto numa plataforma de vendas implica o uso, ainda que inadvertidamente, de ferramentas de IA desenvolvidas para tornar a pesquisa mais inteligente e fornecer resultados mais relevantes (Franco et al., 2017).

O estudo da política de IA abrange várias disciplinas além da ciência política, nomeadamente a filosofia, estudos dos média, múltiplas áreas da ciência e da tecnologia (von Ingersleben-Seip, 2023). Mark Coeckelbergh refere que a IA é, na sua essência, uma questão política, uma vez que as suas implicações vão muito além da tecnologia, influenciando esferas éticas, sociais e políticas (Ulinicane & Aden, 2023). Esta condiciona um impacto significativo no modo como a humanidade trabalha, toma decisões, comunica e interpreta o mundo em seu redor. É altamente provável que este impacto se expanda no futuro próximo (Silva, 2021).

Contudo, e apesar dos avanços significativos da IA, esta tecnologia enfrenta ainda grandes desafios, não só na compreensão e resolução de situações de senso comum, mas também no desenvolvimento de intuição, imprevisibilidade e aspetos humanos mais complexos (Jarrahi, 2018). A maioria dos sistemas de IA existentes atualmente não são completamente autónomos, mas sim projetados para colaborar com atividades humanas, complementar os conhecimentos e as capacidades do ser humano. Esta abordagem de cooperação entre humanos e IA é frequentemente chamada de "Inteligência Ampliada" ou "IA Assistencial" (Davenport, 2018).

3. Recrutamento e Seleção

O processo de globalização iniciado nas décadas de setenta e oitenta acarretou mudanças significativas no ambiente empresarial. A hipertrofia tecnológica, aliada à crescente conexão de mercados e economias, desencadeou uma série de transformações nas empresas e na forma de gestão dos negócios (Carvalho et al., 2011). A falta de métodos estruturados para recrutar e selecionar funcionários condicionou consequências significativas para as empresas, como contratações inadequadas, reduzida produtividade e insatisfação dos funcionários. A introdução dos Departamentos de Recursos Humanos, que se expandiram além das simples seções ou departamentos de pessoal, foi um passo importante para profissionalizar e melhorar esse processo (Aslam et al., 2013). De modo a identificar e a atrair talentos, a GRH é responsável pelo recrutamento e pela seleção dos candidatos, através do desenvolvimento de técnicas, métodos, políticas e diretrizes de orientação para selecionar os

mais adequados a integrar na sua equipa de colaboradores. A atividade dos GRH baseia-se na máxima de que as pessoas são o ativo mais valioso das organizações (Teixeira, 2013). O processo de R&S desempenha então um papel essencial na realização das metas estratégicas e na sobrevivência das empresas (Silva, 2012).

O processo de R&S é frequentemente dividido em duas fases distintas, embora integrem um processo global. A primeira fase é o recrutamento, caracterizada pela atração dos candidatos. Decorre quando a empresa carece de profissionais para preencher vagas que atendam requisitos específicos (Cunha & Ribeiro, 2024). A segunda fase consiste na seleção, consistente na escolha do candidato mais adequado para preencher uma vaga. Sucede a o recrutamento e implica a avaliação dos candidatos, partindo das necessidades da empresa e das características da vaga em questão (Silva et al., 2018). Embora as duas etapas sejam realizadas separadamente, estas são interdependentes. A fase de seleção é eficaz somente se existir um número suficiente de candidatos qualificados e interessados na vaga disponibilizada (Sakandumbu & Quintas, 2018). O adequado recrutamento é, sem dúvida, uma vantagem competitiva essencial para a sobrevivência das organizações (Weekley & Ramsey, 2009). Este desempenha um papel crucial na eficácia do processo de seleção e consequentemente no sucesso global da organização. Portanto, o recrutamento e a seleção são duas etapas interligados e complementares que desempenham um papel fundamental na gestão de recursos humanos e no desempenho das empresas (Cunha & Ribeiro, 2024).

De acordo com múltiplos autores, o recrutamento possui os seguintes objetivos (Ferreira & Vargas, 2014; Francisco & Mpanda, 2023): - Fornecer Profissionais Adequados, ou seja, que se encaixem bem na organização, contribuindo para a eficácia e sucesso da empresa; Construir a Imagem da Empresa, através de uma seleção criteriosa de candidatos, contribuindo para a construção e consolidação de uma imagem positiva da empresa no mercado de trabalho; Minimizar Custos de Contratação de Recursos Humanos, garantindo que a contratação de novos funcionários seja eficiente; Garantir a Igualdade de Oportunidades para Candidatos; e, Adequar os Profissionais às necessidades da Organização, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e eficaz.

O processo de recrutamento é acionado em diferentes situações, nomeadamente, quando um determinado colaborador abandona a empresa, ocorre uma mudança interna ou surge a necessidade de preencher uma nova vaga de emprego. O recrutamento envolve uma ampla gama de atividade, as quais conectam candidatos a organizações e posições carentes de recursos humanos. Este processo é determinado pelas necessidades da organização e tem em consideração as informações disponíveis sobre os candidatos. Portanto, identificar as fontes de recrutamento é uma decisão estratégica, uma vez que envolve investimento de recursos e tempo (Pinheiro, 2021).

O recrutamento concentra-se na atração de candidatos para preencher cargos existentes e, especialmente, aqueles que são necessários de acordo com a estratégia da organização. A intensidade desse processo tende a aumentar quando há posições em aberto e a organização precisa encontrar os candidatos mais adequados (Pinheiro, 2021). Os candidatos podem ser classificados de várias maneiras (Marques, 2019): - Candidatos Ativos são os que estão atualmente a procurar emprego, ativamente a procurar vagas disponíveis no mercado de trabalho; Candidatos Passivos, pois estão abertos a novas oportunidades de emprego, mas não estão proactivamente à procura; Candidatos Internos são funcionários da própria empresa que procuram novas oportunidades de carreira dentro da organização onde já trabalham; e, Candidatos Externos são os que estão interessados em avançar nas suas carreiras, mas fora da organização em que não trabalham atualmente.

Após o recrutamento, passa-se para a fase de seleção, na qual são escolhidos os candidatos ideais para preencher as vagas disponíveis na organização (Rocha, 2014). O objetivo é melhorar a eficiência e o desempenho da equipa, bem como a da organização (Pinheiro, 2021). Durante esse processo, diversas ações são empreendidas para encontrar candidatos que, por um lado, se ajustem ao perfil desejado e, por outro, demonstrem um alto potencial de adaptação à cultura organizacional. A seleção é um momento crítico, pois a escolha deve ser basear no seu desempenho do candidato nas atividades relativas ao cargo em questão. Essa seleção cuidadosa é fundamental, uma vez que a eficiência e a eficácia da organização dependem diretamente desses indivíduos escolhidos (Ferreira & Vargas, 2014).

Concluindo, o recrutamento e a seleção de pessoal são reconhecidos como dos principais processos da GRH, visto que o seu foco central reside na escolha de indivíduos que se alinhem com as metas estratégicas da empresa (Rocha, 2014). Esta é conseguida graças à análise das características, competências, valores e motivações dos candidatos, de modo a garantir que estes se encontram alinhados com a visão, missão e estratégia da organização (Stahl et al., 2012). Esta abordagem contribui para a implementação de ações que impulsionam o sucesso das empresas através dos seus empregadores (Bator, 2019). Neste contexto, as competências individuais assumem um papel fundamental como ponto de partida para conduzir o processo de R&S (Fernandes, 2011). Um processo de R&S realizado corretamente revelará perfis mais adequados e competentes às necessidades de RH das organizações (Cunha & Ribeiro, 2024).

4. O Recrutamento & Seleção e a IA

A progressiva integração da IA na vida quotidiana, tanto a nível pessoal como a nível profissional, é inevitável. A presença de máquinas inteligentes, capazes de tomar decisões, levanta questões significativas que devem ser cuidadosamente consideradas durante o seu desenvolvimento e a adoção em diferentes setores. Portanto, é fundamental realizar estudos e pesquisas para identificar as

melhores abordagens para a incorporação da IA (Piteira et al., 2019). Somente estas investigações garantem que a IA beneficie a sociedade de maneira ética e responsável. Esta tecnologia possui a capacidade de auxiliar os recrutadores na avaliação dos candidatos, nomeadamente através do reconhecimento de valências essenciais ou deficiências que motivem a sua exclusão. Isto é, a IA tem o potencial de, simultaneamente, agilizar a contratação das mentes mais adequadas às vagas e otimizar custos (Michailidis, 2018). Assim, a combinação entre conhecimento acerca das relações humanas, sobretudo o inerente à GRH, e conhecimento tecnológico sobre IA constitui uma parceria poderosa na produção de resultados superiores. O equilíbrio desta relação conduz ao desenvolvimento de soluções para alcançar objetivos estratégicos, proporcionando respostas mais ágeis e eficazes (Cappelli et al., 2018).

A pandemia de COVID-19 colocou dificuldades nunca vistas aos gestores de RH nas áreas da contratação, integração e formação. Como resultado, ocorreu uma aceleração da utilização de aplicações de IA na Gestão de Recursos Humanos (Priksht et al., 2023). Porém, até então, nenhum quadro estratégico foi fornecido pela literatura académica para auxiliar os gestores de RH a colocar estas ferramentas em prática (Malik et al., 2023). De facto, estas orientações estão atualmente a ser desenvolvidos por investigadores, alguns dos quais se referem à GRH baseada na IA como um tópico que ultrapassa o domínio da GRH devido à sua natureza interdisciplinar (Pan & Froese, 2023). Por exemplo, os avanços nos domínios técnicos são necessários para o desenvolvimento de ferramentas de RH baseadas em IA, mas o conhecimento das ciências sociais é necessário para a sua aplicação (Deepa et al., 2024).

Nos últimos anos, a investigação tem-se centrado na integração da IA e na forma como esta afeta a GRH nas organizações. Inicialmente, a IA era utilizada no processo de recrutamento para identificar os candidatos mais qualificados para as vagas disponíveis. Este processo implica a procura de candidatos através do conjunto das suas competências, experiências, capacidades e adequação social (Menaka, 2023). Alguns estudos indicam que pode haver efeitos diretos na aprendizagem e no desenvolvimento (Li et al., 2023), mais especificamente no campo digital (Gubbins et al., 2023), além dos efeitos no R&S dos trabalhadores (Johnson et al., 2022). De modo a atingir os objetivos de aprendizagem e de desenvolvimento organizacional, os estudiosos concentram-se nas oportunidades, fatores e desafios relacionados com a IA (Priksht et al., 2023).

O avançar tecnológico exerce uma influência significativa sobre o panorama organizacional. As mudanças são dirigidas à atuação dos RH, que se encontram diante do desafio de modernizar os seus processos e encurtar a distância entre os colaboradores e a organização. A adaptação ao novo contexto organizacional exige a adoção de sistemas inteligentes (Pandey et al., 2024) o que por sua vez implica a revisão dos procedimentos e formação dos profissionais de RH. A aplicação da IA nos processos de recrutamento de novos colaboradores, possibilita um aprimorar significativo da eficácia e da eficiência dos profissionais de RH, tornando mais simples a seleção dos candidatos mais adequados para cada tipo

de função específica (Michailidis, 2018). É crucial destacar que a atividade de R&S desempenha um papel de extrema importância no sucesso de uma organização. Existe a percepção generalizada que a contratação dos melhores funcionários proporciona uma vantagem competitiva difícil de ser replicada pelos concorrentes (Harris, 2018).

De facto, algumas das tendências que irão moldar o futuro do trabalho e que, por isso, devem ser o enfoque estratégico dos profissionais de RH incluem novas abordagens para o recrutamento e para a avaliação de desempenho, com ênfase especial nas inovações digitais (Gilch & Sieweke, 2021). Estas realçam a importância de incorporar métodos e recursos tecnológicos que simplifiquem a interação entre a empresa, os colaboradores e potenciais candidatos. No atual cenário de revolução, a IA surge como uma ferramenta valiosa para o avanço da área de RH e para a adaptação dessa nova realidade. Apesar de existir ainda uma lacuna de estudos empíricos baseados em dados reais relacionados com a utilização de IA na área de RH (Harris, 2018), esta tecnologia possui o potencial de eliminar tarefas repetitivas, acelerar a busca de talentos, auxiliar na resolução de desafios e ainda reduzir o desgaste dos funcionários (Charlier & Kloppenburg, 2017).

O R&S têm sido pioneiros na adoção destas mudanças, constituindo uma parte fundamental da abordagem moderna da GRH (Wright & Atkinson, 2019). Esta evolução deve-se ao papel crítico desempenhado pelo sistema de admissão de novos colaboradores na constituição de equipas eficazes. É este processo que garante a seleção dos candidatos adequados para as variadas posições (Argue, 2015). Efetivamente, A IA pode auxiliar a otimizar este processo, identificando candidatos mais qualificados de modo mais eficiente e reduzindo potenciais vieses. Porém, é essencial garantir que a IA é utilizada eticamente e impedir que características humanas, como a empatia, a criatividade e a compreensão, sejam negligenciadas nos processos de seleção (Almeida et al., 2025).

Efetivamente, ferramentas de IA podem colaborar na revisão de currículos mais rapidamente do que indivíduos. Estão habilitadas a responder eletronicamente a perguntas dos entrevistados e facilitam a contratação de indivíduos de todo o mundo, sem recorrer a métodos obsoletos (Michailidis, 2018). Contudo, a procura do candidato ideal, coloca os profissionais de RH perante um crescente volume de informação armazenada nas bases de dados do setor, complicando uma seleção precisa. De facto, na prática, os recrutadores, responsáveis por analisar currículos correspondentes às vagas recebem, frequentemente, um número tão expressivo de documentos que é impossível analisá-los manualmente na sua totalidade. Consequentemente, estes são forçados a selecionar apenas uma parcela para avaliação imediata e a deixar outra parte para uma triagem posterior (Nicastro, 2020).

Deste modo, à medida que o ambiente organizacional evolui em resposta às tecnologias emergentes, a adoção de sistemas inteligentes e o recurso a ferramentas de IA representam passos

importantes para que o setor de RH se mantenha relevante e eficiente não só na gestão de talentos, mas também nas relações entre a organização, candidatos e colaboradores (Nicastro, 2020).

Infelizmente, verifica-se alguma complexidade na introdução da IA na gestão de pessoas em departamentos de RH, devida à sofisticação inerente aos procedimentos GRH, aos ajustes necessários em cada organização e à abertura desta mesma organização a este tipo de avanço tecnológico. Existem ainda dificuldades relacionadas com a percepção dos colaboradores das ferramentas de IA e com a heterogeneidade cultural (Cappelli et al., 2018). Nawaz & Gomes defendem que o objetivo principal de qualquer empresa é lucrar e expandir o negócio, pelo que recorrem a novas tecnologias e processos automatizados, de modo a minimizar despesas, como salários e espaços, e maximizar o retorno (Nawaz & Gomes, 2019). Este princípio também é aplicado à GRH, incentivando a conceção de ferramentas de IA a utilizar no quotidiano da organização que potencialmente substituam colaboradores (Almeida et al., 2025).

Todavia, segundo um estudo realizado pela IBM em 2017 a seis mil executivos, 66% dos CEOs acredita que introduzir a IA no departamento de GRH poderia gerar valor significativo para o mesmo e melhorar a experiência do trabalhador dentro da organização (Nicastro, 2020). Esta percentagem destaca-se por revelar abertura dos representantes das empresas em implementar práticas digitais avançadas na sua organização. Um crescente número de empresas está assim a incorporar a IA nos processos de R&S, sendo que, de acordo com o HR Daily Advisor, mais de um em cada dez gestores de Recursos Humanos (13%) corroborava as evidências de que a IA se tornará uma parte regular da GRH e 55% afirmava, em 2017, que tal sucederá nos próximos cinco anos (HR Daily Advisor Staff, 2017).

Relativamente ao R&S, alguma literatura afirma que os processos de tomada de decisão relacionados com as práticas de R&S poderão beneficiar das ferramentas de IA (Hmoud & Laszlo, 2019), nomeadamente através da diminuição do tempo despendido nestes processos, minimização da ambiguidade e da parcialidade e redução das margens de erro. Prevê-se ainda que a IA, mesmo não sendo totalmente transparente, possa gerar decisões mais eficazes e imparciais do que a inteligência humana (Rathore, 2023). De facto, através da colheita de informação sobre cada candidato e recorrendo a um programa ou algoritmo específico, a IA facilitará a previsão de comportamentos futuros, avaliação de competências e um registo de expectativas (Nicastro, 2020).

No âmbito da transição digital e na aplicação da AI, é igualmente estudada a importância da aplicação de práticas sustentáveis ao nível da GRH (Chreif & Farmanesh, 2022; Ercantan & Eyupoglu, 2022; Shukla, 2022), sobretudo ao nível do recrutamento e da seleção (Barinua & Dike, 2022; Evina et al., 2024; Saeed et al., 2019). Atualmente, procura-se concretizar uma prática denominada de recrutamento verde, consistente no recrutamento de colaboradores através de plataformas digitais, que

estejam alinhados não somente com os requisitos da posição, mas também com as preocupações ambientais da empresa (Sharma & Gupta, 2020). Assim, são valorizados os candidatos envolvidos em projetos de preservação ou recuperação ambiental (Garavan et al., 2022; Hosain, 2016). Efetivamente, as ferramentas de IA podem ser úteis na otimização do recrutamento verde, na medida em que através de algoritmos personalizados poderão selecionar currículos e candidatos que reportem boas práticas ambientais (Johnson et al., 2020; Khan et al., 2017; Sabale & Dr. S, 2022; Shukla & Bankar, 2022)

Em conclusão, as inovações tecnológicas, nomeadamente as ferramentas de IA, podem revelar-se aliadas nos processos de modernização dos departamentos de recursos humanos, bem como na gestão de tempo e orçamentos. Além disso, a sua introdução pode auxiliar a otimizar os processos de recrutamento e de seleção (Hmoud & Laslzo, 2019), libertando os profissionais de recursos humanos para o desenvolvimento de estratégias de produtividade, melhoria da cultura organizacional e gestão de talentos (Lopes, 2021). Por fim, as ferramentas de IA podem auxiliar a melhorar a comunicação interna, visando a motivação e organização dos membros da empresa, e a e antecipar comportamentos dos colaboradores (de Matos Gil et al., 2018).

Metodologia

1. Objetivos Específicos

O principal objetivo deste estudo é analisar o impacto da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção. Esta investigação revela-se relevante não só devido à importância do R&S na dinâmica do mercado de trabalho (Arvanitis et al., 2016), mas também devido à evolução dos departamentos de recursos humanos com a inclusão de tecnologias (Kerwin, 2022). Assim, é essencial avaliar o potencial da IA na otimização das atividades de recrutamento, bem como o seu impacto na eficiência dos processos R&S e na qualidade das contratações realizadas pelas organizações.

Já os objetivos específicos desta investigação são os seguintes:

1. Avaliar a perceção dos profissionais acerca das vantagens e desafios da utilização da IA no recrutamento e seleção, nomeadamente o impacto destas ferramentas na qualidade das contratações e as potenciais implicações éticas;
2. Identificar o grau de integração da IA no quotidiano dos profissionais e nas empresas de trabalho temporário;
3. Compreender a perceção dos profissionais sobre o impacto da IA no mercado de trabalho, sobretudo no setor de mercado de trabalho temporário.
4. Avaliar a perceção de preparação dos profissionais de R&S para a utilização de IA;

Desta forma, este estudo procura não só entender o estado atual da adoção da IA no R&S, mas também contribuir para o desenvolvimento de melhores práticas e diretrizes para a integração dessa tecnologia, abordando tanto os benefícios quanto as implicações éticas associadas à sua implementação.

2. Instrumento de Investigação

O estudo baseou-se em dados recolhidos através de entrevistas. Este método é preferido relativamente a outros, como questionários, pela possibilidade de proporcionar uma interação mais aberta e rica e uma análise qualitativa aprofundada (Bogdan & Biklen, 1994). Efetivamente, as entrevistas representam uma forma de interação social que visa obter informações relevantes para uma pesquisa (Powell et al., 2014). Estas destacam-se pela sua flexibilidade e são consideradas ferramentas essenciais de investigação em várias áreas. De acordo com especialistas (de Campos Corrêa et al., 2022), a entrevista é usada na obtenção tanto de dados objetivos quanto subjetivos, dados estes fundamentais para o desenvolvimento dos estudos. Este método de recolha de informação concede tempo e espaço ao entrevistado para partilhar e elaborar o seu ponto de vista, garantindo uma troca mais profunda de informações e reflexões (Kang & Hwang, 2021).

Assim, de modo a obter resultados mais concretos e mais significativos, tanto objetivos como subjetivos, a investigação preteriu o questionário e optou pela realização de entrevistas com

profissionais de R&S. Estas permitiram explorar em profundidade as estratégias adotadas por empresas de trabalho temporário na inclusão de IA, bem como os efeitos resultantes da referida integração. A interação direta com profissionais não só possibilitou recolher dados objetivos relativamente à implementação destas tecnologias, mas também auscultar as perceções subjetivas indivíduos. A metodologia selecionada proporcionou, portanto, uma visão holística dos benefícios e das limitações percecionados pelos profissionais, em relação à utilização de IA em R&S, bem como uma compreensão mais rica e contextualizada do tema em estudo.

Em relação à construção das entrevistas, estas foram estruturadas para explorar questões específicas relativas à implementação e às consequências da IA no recrutamento e seleção, permitindo a realização de um estudo mais detalhado e contextualizado das experiências dos profissionais de recursos humanos. Foram estabelecidos, em primeiro lugar, os objetivos da investigação de modo a garantir que as questões do guião permitiam obter respostas com informações específicas e relevantes. Para tal, os objetivos iniciais foram segmentados em tópicos, em torno dos quais se desenharam, seguidamente, as perguntas da entrevista. Cada questão foi então cuidadosamente construída não somente para extrair respostas detalhadas e pertinentes, mas também para evitar qualquer erro ou ambiguidade que potencialmente prejudique a qualidade das informações recolhidas.

Durante o processo de desenvolvimento do guião assegurou-se que as questões empregavam linguagem clara e acessível a todos os entrevistados, independentemente do seu nível de conhecimento sobre o tema. Simultaneamente, foi cultivado um ambiente de confiança, onde os entrevistados se sentissem confortáveis a partilhar as suas opiniões de forma honesta e aberta. O descrito cuidado com a redação e a abordagem das questões foi fundamental para garantir que a entrevista constituía uma ferramenta eficaz na recolha de dados de qualidade. Em suma, a construção da entrevista foi meticulosamente planeada, desde a definição dos objetivos até à elaboração do guião, de modo a assegurar uma fonte de dados diversificados e representativos das diferentes perspetivas em estudo (Tabela 1).

Objetivos Específicos	Questão da Entrevista	Alinhamento com o Objetivo
Objetivo 1: Avaliar a percepção dos profissionais acerca das vantagens e desafios da utilização da IA no recrutamento e seleção, nomeadamente o impacto destas ferramentas na qualidade das contratações e potenciais implicações éticas.	Pergunta 1: De que forma a IA pode contribuir para a realização da função de forma mais eficaz?	A questão enfoca diretamente a eficácia da IA nas funções.
	Pergunta 4: Quais as vantagens e os desafios na utilização da IA na execução das suas funções?	A questão explora diretamente os benefícios e desafios da IA.
	Pergunta 5: Com base na sua experiência, quais são as dificuldades encontradas na utilização da IA no recrutamento e seleção?	A questão identifica desafios práticos na utilização da IA.
	Pergunta 9: Gostaria de destacar mais algum impacto da IA na gestão das pessoas na organização?	A questão explora impactos adicionais da IA na gestão.
Objetivo 2: Identificar o grau de integração da IA no quotidiano dos profissionais e nas empresas de trabalho temporário.	Pergunta 2: A inteligência artificial já está integrada nos processos da empresa e na sua função?	A questão avalia a implementação da IA na organização em causa.
	Pergunta 3: Onde utiliza inteligência artificial nas suas tarefas?	A questão explora áreas específicas onde é usada IA.
Objetivo 3: Compreender a percepção dos profissionais sobre o impacto da IA no mercado de trabalho, sobretudo no setor de mercado de trabalho temporário.	Pergunta 7: Qual é a sua opinião sobre a ideia de a IA ameaçar o futuro de certas profissões ou funções? E a sua função em específico?	A questão evidencia a percepção do impacto da IA nas funções.
	Pergunta 8: Como vê a evolução da IA no recrutamento e seleção nos próximos 5 a 10 anos em Portugal?	A questão explora o futuro da IA no setor de recursos humanos.
Objetivo 4: Avaliar a percepção de preparação dos profissionais de R&S para a utilização de IA.	Pergunta 6: Considera que tem as competências necessárias para utilizar a IA nas suas tarefas diárias? E os seus colegas?	A questão apura a percepção do nível de competência para usar IA.

Tabela 1- Objetivos Correspondentes a cada uma das Questões da Entrevista

3. Amostra

O processo de seleção das organizações a incluir neste estudo foi fundamental para garantir a relevância e profundidade da pesquisa. A seleção da amostra iniciou-se com uma pesquisa acerca de várias empresas de trabalho temporário, tendo em conta não só a sua reputação no mercado, mas também a sua disposição para inovar e integrar novas tecnologias nos seus processos. Após diversas pesquisas, selecionaram-se especificamente empresas de média dimensão que recorrem a ferramentas de IA nos seus procedimentos de recrutamento. Esta escolha foi impulsionada pelo reconhecimento de uma lacuna significativa na literatura existente. Efetivamente, apesar de a IA impulsionar uma transformação no setor de recursos humanos, a maioria dos estudos publicados até o momento concentra-se em grandes corporações ou em empresas tecnológicas de renome, ignorando o impacto desta tecnologia em empresas de médio porte. Assim, a opção por organizações de dimensão mediana, frequentemente esquecidas nas investigações acerca do impacto das ferramentas de IA no R&S em recursos humanos, visou, por um lado, contribuir para a literatura existente e, por outro, evidenciar as experiências e os desafios singulares enfrentados por estas empresas na implementação de tecnologias emergentes.

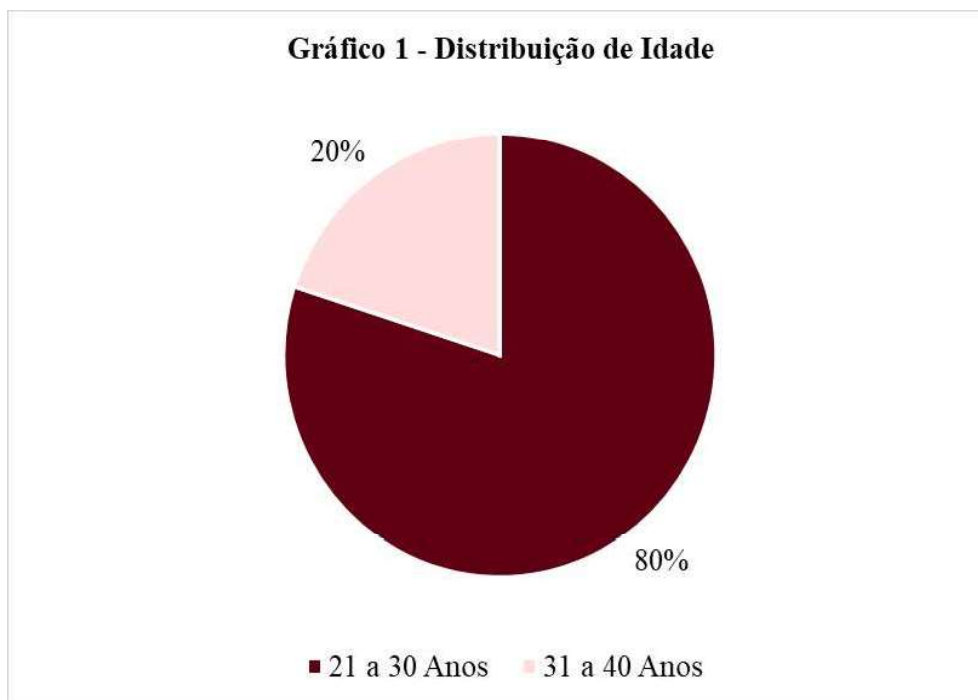
A identificação das empresas adequadas à participação neste estudo foi realizada recorrendo à plataforma LinkedIn. Através desta rede profissional, foi possível mapear as empresas que referiam utilizar IA nas suas práticas de recrutamento e seleção. Além disso, foram contactados profissionais de recursos humanos, de modo a obter informação acerca das empresas que se encontram na vanguarda da tecnologia.

De seguida, procederam-se as entrevistas com os profissionais de recrutamento e seleção das organizações selecionadas, no caso Triangle Solutions RH e Adecco. Apesar de ambas as empresas operarem internacionalmente em processos de R&S, estas focam-se em setores diferentes e possuem culturas organizacionais distintas, possibilitando obter uma visão mais ampla sobre o impacto da cultura organizacional no tema abordado. Este contraste entre Triangle Solutions RH e Adecco permitiu observar de que modo variáveis organizacionais influenciam as respostas e as perceções individuais dos entrevistados em relação ao impacto das novas tecnologias nos recursos humanos.

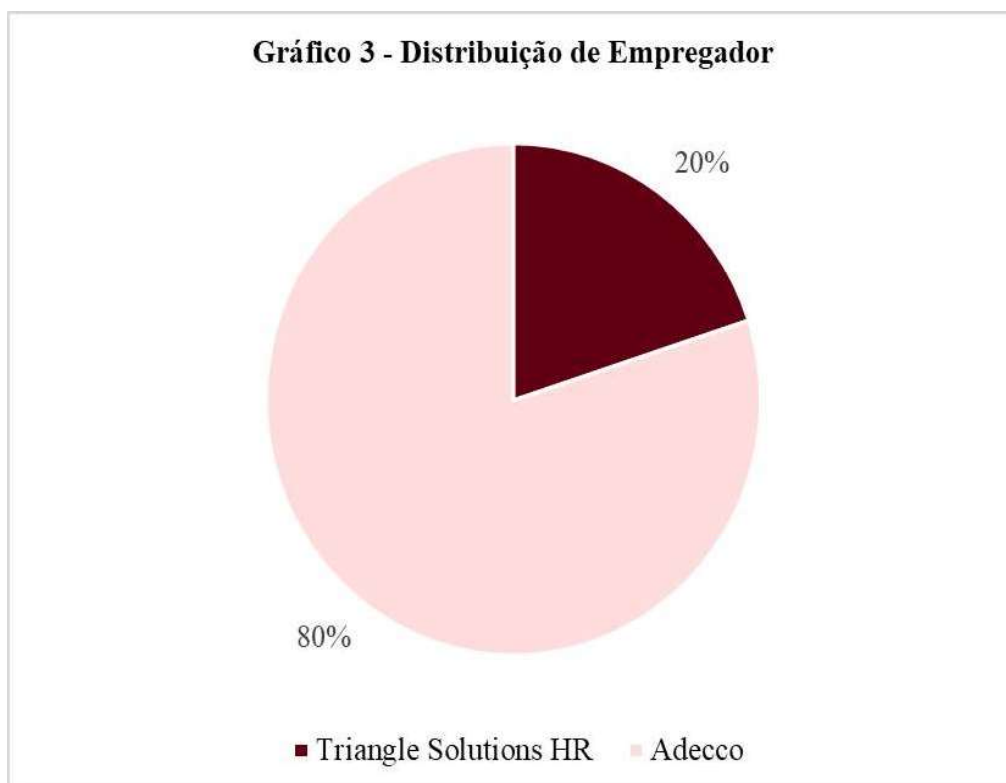
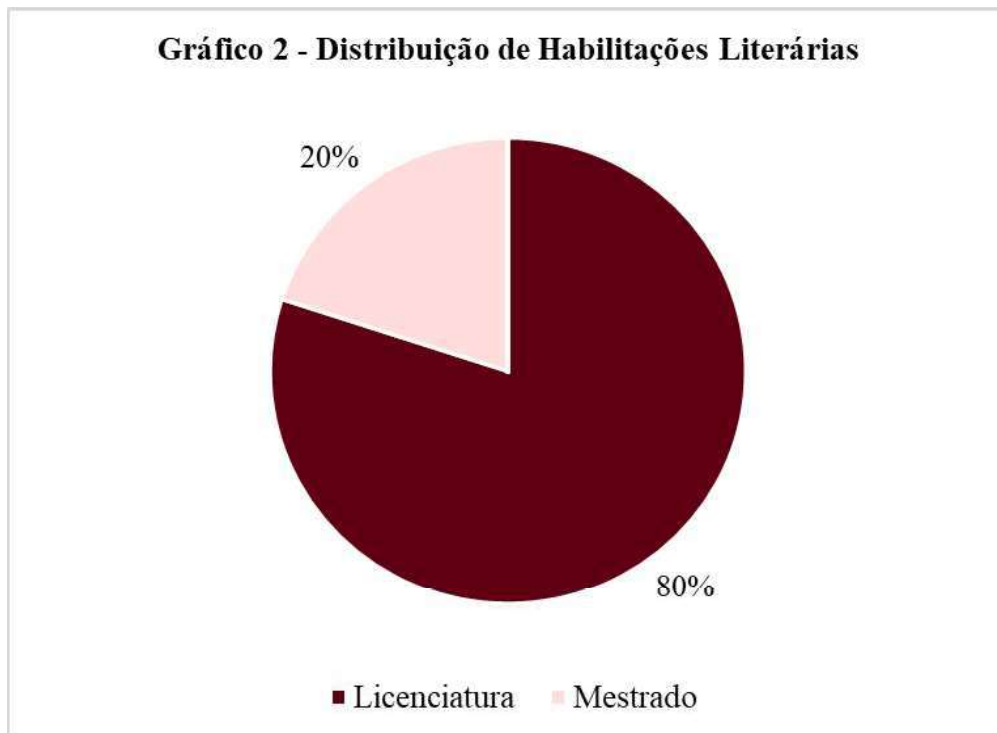
As entrevistas focaram-se na implementação e utilização da IA nos processos de recrutamento e seleção, de modo a averiguar como as tecnologias são integradas pelas empresas na melhoria da eficácia e eficiência das suas práticas. A opção por profissionais com experiência nestes processos foi estratégica, pois as suas perceções e insights são valiosos para entender os desafios e as oportunidades que a IA apresenta neste contexto.

3.1. Caracterização Sociodemográfica dos Entrevistados

A caracterização sociodemográfica da amostra baseou-se no género, na idade, nas habilitações literárias e no empregador dos profissionais. Quanto à primeira característica, a amostra é composta por cinco profissionais de recursos humanos, todos do género feminino. As restantes características encontram-se descritas de seguida.



Relativamente ao gráfico 1, verifica-se que a maioria dos elementos da amostra (80%) possui entre vinte e um e trinta anos de idade. Apenas 20% possui idade superior a trinta anos. Esta homogeneidade no perfil etário e de género foi uma escolha intencional, uma vez que permite uma análise mais focada sobre as experiências e visões das mulheres no setor de recrutamento, especialmente no momento atual em que a diversidade de género é um tema central nas discussões acerca do ambiente de trabalho. Analisando o Gráfico 2, confirma-se que todos os elementos da amostra possuem formação superior, quatro das quais completaram uma Licenciatura, enquanto uma concluiu um Mestrado. Esta diversidade de graduação académica permitiu integrar vários níveis de conhecimento e múltiplas experiências da aplicação da IA nos processos de trabalho.



Por fim, quanto ao empregador, o Gráfico 3 revela que uma das profissionais trabalha na organização Triangle Solutions RH, enquanto as quatro profissionais restantes trabalham na Adecco. Esta diferença relativamente à entidade empregadora permite-nos comparar abordagens diferenciadas relativamente à integração de inteligência artificial nas práticas de recrutamento e seleção.

Codificação	Empregador	Género	Intervalo Etário	Habilitação
E1	Triangle Solutions RH	Feminino	21 a 30 Anos	Mestrado
E2	Adecco	Feminino	21 a 30 Anos	Licenciatura
E3	Adecco	Feminino	31 a 40 Anos	Licenciatura
E4	Adecco	Feminino	21 a 30 Anos	Licenciatura
E5	Adecco	Feminino	21 a 30 Anos	Licenciatura

Tabela 2- Síntese da Caracterização da Amostragem

Em suma, o processo de seleção das empresas e a condução das entrevistas foram metódicas e intencionais, de modo a explorar as dinâmicas específicas da implementação da IA em empresas de médio porte no setor de recrutamento. A escolha cuidadosa dos participantes e a estruturação da entrevista visou a compreensão profunda dos impactos e desafios da IA na prática do recrutamento e seleção, contribuindo assim para uma análise mais ampla e informada do tema.

4. Procedimentos de Recolha de Dados

As entrevistas foram conduzidas visando um ambiente confortável e aberto, fundamental à partilha de opiniões e experiências de forma sincera e livre por parte dos entrevistados. O ambiente acolhedor não só facilita a comunicação, mas também contribui para a obtenção de dados qualitativos mais ricos e profundos, pois o conforto dos participantes é essencial para a expressão dos seus pensamentos acerca da adoção da Inteligência Artificial (IA) no contexto empresarial sem pruridos.

As entrevistas iniciaram-se a 11 de setembro de 2024 e foram concluídas no dia 20 do mesmo mês. Ao longo desse período, foram realizadas um total de cinco entrevistas, cada uma com uma duração média de vinte e cinco minutos. Este intervalo de tempo foi cuidadosamente planeado, com objetivo de que cada entrevistado compartilhasse as suas experiências e opiniões, sem a pressão de um cronograma apertado, garantindo um fluxo de informação natural e espontâneo. As entrevistas foram conduzidas por telefone, não só para facilitar a logística envolvida, evitando deslocações até um determinado local, mas também para ampliar o alcance dos participantes, já que muitos possuem preenchidas agendas e reduzida disponibilidade para encontros presenciais.

Antes do início da entrevista, todos os entrevistados foram informados acerca da gravação da referida para posterior colheita de dados. Esta transparência foi crucial para o estabelecimento de uma relação de confiança entre o entrevistador e os participantes. Foi ainda assegurada a confidencialidade dos dados recolhidos, através da manutenção do anonimato na apresentação dos resultados. Ao longo da entrevista, foi adotada uma abordagem metódica, visando recolher dados de qualidade e profundidade. A abordagem começou com uma apresentação breve, descrita no guião de entrevista em

anexo, de modo a introduzir o entrevistado ao propósito do estudo e a esclarecer os objetivos a alcançar com as suas contribuições. Esta etapa inicial visou contextualizar o entrevistado, criando um alinhamento entre o propósito da pesquisa e a experiência individual do entrevistado.

Durante a entrevista, o entrevistador colocou perguntas abertas, direcionadas estrategicamente para a obtenção de respostas claras e precisas, de modo a facilitar a sua análise subsequente. No entanto, permitiu igualmente que os entrevistados expressassem as suas perceções, experiências e emoções. Foi priorizada a liberdade do indivíduo para desenvolver cada resposta ou expandir cada reflexão e não foi imposta qualquer restrição. Esta abordagem mista possibilitou uma flexibilidade controlada, garantindo assim que os profissionais entrevistados explorassem as suas ideias sem perder de vista os objetivos específicos da investigação.

Apesar do guião ser transversal, procurou-se adaptar o modo de colocação das questões ao perfil de cada entrevistado consoante diversos critérios. Primeiramente, foi analisada a disponibilidade de cada indivíduo, de modo a garantir o agendamento das entrevistas de acordo com os seus horários e obrigações profissionais, bem como a minimizar qualquer limitação de tempo ou pressão que pudesse interferir no processo. Seguidamente, foi avaliada a postura de cada entrevistado em relação ao tema em questão. Alguns participantes revelaram uma visão mais crítica, enquanto outros demonstraram maior abertura ao tema. Esta variedade foi fundamental para garantir respostas diversificadas que refletissem várias perspetivas, enriquecendo a análise e permitindo a obtenção de insights mais profundos e complexos.

No término da entrevista, foi adicionada uma pergunta mais subjetiva, no caso, “Gostaria de destacar mais algum impacto da IA na gestão das pessoas na organização?”. Esta questão final foi intencionalmente colocada de modo a dar liberdade ao indivíduo para expressar as suas opiniões mais pessoais, não encaixantes nas questões anteriores, sem uma orientação explícita. Esta abertura permitiu a captação de perceções espontâneas e de novas perspetivas que não se encontravam contempladas nas perguntas anteriores, enriquecendo ainda mais o conjunto de dados recolhidos.

Concluindo, o processo de entrevistas não se limitou apenas à recolha de dados de modo técnico ou padronizado. O cuidado possuído na criação de um ambiente propício ao diálogo, aberto e genuíno, foi fundamental para retirar respostas autênticas e ricas em detalhes, acerca das perceções individuais dos profissionais de recursos humanos sobre a implementação da inteligência artificial (IA) nas práticas de recrutamento e seleção.

Resultados

A primeira questão da entrevista visava apurar as perspetivas das entrevistadas relativamente à contribuição da IA para a realização das tarefas inerentes à sua função. Efetivamente, as profissionais referem a possibilidade de a tecnologia apoiar a execução de procedimentos repetitivos e otimizar a duração de tarefas particularmente demoradas (**E1, P1/E5, P1**), nomeadamente a triagem de elevados volumes de currículos, através da eliminação de candidatos que não cumpram todos os requisitos (**E3, P1**), agendamento de entrevistas (**E2, P1**), redação de contratos de trabalho e relatórios (**E4, P1**). No entanto, vários candidatos reforçam que o apoio da IA deverá ser meramente administrativo (**E3, P1**), uma vez que as interações humanas, como reuniões com candidatos, colaboradores e clientes, devem manter-se asseguradas por profissionais de recursos humanos (**E4, P1**). Não se verifica qualquer associação entre as respostas a esta questão e as características da amostra. As respostas são semelhantes independentemente do empregador, idade ou habilitação literária.

Apesar de, aquando do processo de amostragem, se proceder à seleção específica de organizações que relatavam recorrer a ferramentas de IA nos procedimentos, todas as entrevistadas negaram, na resposta à segunda pergunta, a integração desta tecnologia nos processos da empresa (**E1, P2/ E2, P2/ E3, P2/ E4, P2/ E5, P2**). De facto, tanto a Triangle Solutions RH como a Adecco são organizações multinacionais, pelo que é possível que esta tecnologia se encontre integrada em algumas dependências que não a portuguesa.

Relativamente à terceira questão, cujo objetivo era determinar de que modo os profissionais de recursos humanos utilizam ferramentas de IA nas suas tarefas, verifica-se que a maioria não recorre de todo a esta tecnologia (**E1, P3/ E3, P3/ E4, P3/ E5, P3**). Apenas uma das entrevistadas refere a utilização de IA particularmente do Chat GPT, na pesquisa de informações e ideias não só para campanhas de divulgação e comunicação, mas também para a formulação de perguntas para entrevistas (**E2, P3**). A entrevistada em causa colabora com a empresa Adecco, possui entre 21 e 30 anos de idade e é licenciada. Estas características encontram-se igualmente presentes em duas outras profissionais integrantes da amostra, pelo que não existe associação entre empregador, intervalo etário, habilitação literária e a utilização de ferramentas de IA nas tarefas.

A quarta questão da entrevista propunha uma avaliação das vantagens e desafios, percecionados pelos profissionais, relativamente à utilização de IA na sua função. Por um lado, as entrevistadas referem vantajosa a possibilidade de supressão de tarefas repetitivas (**E2, P4/ E3/P4**), aceleração e facilitação de determinados processos, como a triagem de currículos (**E1, P4, E5, P3**), possibilitando maior disponibilidade para processos de superior relevância, e ainda maximização da produtividade e da precisão, através da redução do viés humano (**E2, P4**). Por outro lado, as profissionais de recursos humanos consideram desvantajoso o défice de empatia da tecnologia (**E5, P4**), o acesso

facilitado e imediatista à informação, bem como a consequente perda de conhecimento e de criatividade **(E1, P4)**. Certas entrevistadas temem que as ferramentas de IA possam ser enviesadas pelos seres humanos que a programam **(E2, P4)**, condicionando a eliminação de candidatos por incumprimento de critérios estabelecidos no momento de programação **(E3, P4)**. Apenas uma profissional de recursos humanos afirma não possuir conhecimento da tecnologia de modo a identificar potenciais vantagens e desvantagens **(E4, P4)**. Esta não apresenta características sociodemográficas distintas da restante amostra.

A quinta pergunta focava diretamente as dificuldades provocadas pela utilização de IA no recrutamento e seleção. Contudo, contrariamente às expectativas estabelecidas na amostragem, esta tecnologia não está integrada nos procedimentos das organizações das entrevistadas, pelo que as suas afirmações são meramente hipotéticas. Similarmente às respostas dadas na quarta questão, as profissionais referem como dificuldades o défice de empatia da IA nas interações humanas **(E1, P5/ E5, P5)**, bem como o surgimento de questões éticas, relacionadas com a programação padronizada das ferramentas de IA, eliminação de candidatos com currículos incompletos e consequente perda de potenciais talentos **(E2, P5/ E3, P5)**. A entrevistada que afirmou não ter conhecimento da tecnologia de modo a identificar potenciais vantagens e desvantagens, na questão anterior, absteve-se igualmente de uma resposta nesta questão **(E4, P5)**. Novamente, não é verificada qualquer associação entre as respostas a esta questão e as características da amostra.

A sexta pergunta da entrevista procurava apurar as perceções dos profissionais de recursos humanos não só acerca das suas competências para a utilização de IA, mas também acerca das competências dos colegas. Verifica-se que três das cinco entrevistadas negam possuir o conhecimento necessário para empregar esta tecnologia na sua atividade **(E2, P6/ E3/ P6, E4/P6)**. Duas destas afirmam que os seus colegas estão igualmente incapacitados para a utilização de IA **(E3/ P6, E4/P6)**, enquanto uma das profissionais revela possuir colaboradores que dominam esta tecnologia, nomeadamente na área de automação de processos **(E2, P6)**. Estas profissionais de recursos humanos incluem-se em diferentes intervalos etários, porém são igualmente graduadas, sugerindo que as competências para utilização de IA não são desenvolvidas em Licenciatura. Já duas das cinco entrevistadas acreditam possuir individualmente e encontrar entre os seus colegas as capacidades necessárias para a implementação de ferramentas de IA **(E1, P6/ E5, P6)**, um dos quais reforça que estas são de rápida aprendizagem **(E5, P6)**. Ambas as profissionais se incluem no intervalo etário dos vinte e um aos trinta anos, uma completou uma Licenciatura enquanto a outra terminou um Mestrado. Os dados sociodemográficos sugerem que uma idade inferior ou uma graduação mais elevada podem estar associadas a competências para a utilização de IA ou a abertura e facilidade de aprendizagem.

A sétima questão da entrevista visava, por um lado, confrontar os profissionais com a possibilidade de a IA ameaçar o futuro de determinadas profissões, nomeadamente a sua profissão, e,

por outro lado, apurar a sua opinião perante tal possibilidade. De facto, a maioria das entrevistadas concorda com a ideia de que a IA irá substituir determinados profissionais, condicionando desemprego **(E1, P7/ E3, P7/ E4, P7/ E5, P7)**. No entanto, curiosamente, a maioria considera encontrar-se a salvo desta potencial substituição, pelo facto de o seu emprego requerer contacto presencial e humano **(E1, P7/ E3, P7/ E4, P7)**. Apenas uma das entrevistadas refere acreditar na possibilidade de harmonia entre trabalho humano e integração de ferramentas de IA **(E2, P7)**. Esta afirma que a tecnologia poderá unificar plataformas, facilitar determinados processos e contribuir para um recrutamento neutro e eficiente. A profissional em questão não apresenta características distintivas da restante amostra, uma vez que pertence às 80% das entrevistadas empregadas pela Adecco, licenciadas e incluídas no intervalo etário dos vinte e um aos trinta anos.

Relativamente à penúltima pergunta da entrevista, cujo objetivo era averiguar as expetativas dos profissionais em relação à evolução da IA no recrutamento e seleção nos próximos cinco a dez anos, verifica-se uma elevada uniformidade das respostas. Todas as entrevistadas acreditam que a tecnologia irá integrar, progressivamente, a área de recursos humanos **(E1, P8/ E2, P8/ E3, P8/ E4, P8/ E5, P8)**. Três das cinco profissionais acreditam que tal integração não condicionará a substituição de colaboradores, uma vez que a IA desempenhará um papel maioritariamente secundário **(E1, P8/ E2, P8/ E3, P8)**. As duas profissionais restantes demonstram-se mais céticas relativamente ao impacto positivo da IA **(E4, P8/ E5, P8)**, considerando o risco de eliminação de postos de trabalho **(E5, P8)**. No entanto, não existem dados sociodemográficos exclusivos de cada grupo de opinião.

Por último, a nona pergunta possibilitava a partilha de demais consequências da integração da tecnologia gestão de recursos humanos. Duas das entrevistadas ressaltam o potencial impacto positivo da IA na formação dos profissionais **(E2, P9)** e na avaliação de desempenho, nomeadamente através do estabelecimento de critérios mais científicos e justos **(E5, P9)**. A avaliação recorrendo a ferramentas de IA poderá identificar carências formativas e antecipar progressões na carreira **(E2, P9)**. Uma terceira entrevistada reforça que a gestão de recursos humanos é uma atividade inerentemente humana e que “deve ser feita de pessoas para pessoas”, pelo que não deverá ser realizada por tecnologia. As duas integrantes da amostra não referidas previamente abstiveram-se de uma resposta **(E1, P9/ E4, P9)**, confessando reduzido entusiasmo acerca do tema em estudo **(E1, P9)**.

Discussão de Resultados

O primeiro objetivo específico do estudo compreendia a avaliação da percepção dos profissionais acerca das vantagens e desafios da utilização da IA no recrutamento e seleção, nomeadamente o potencial impacto da tecnologia na qualidade das contratações e as potenciais implicações éticas. Esta avaliação concluiu que os profissionais de recursos humanos entrevistados se encontram consciencializados para algumas das potenciais contribuições da IA nos departamentos de recursos humanos, nomeadamente na otimização da duração de tarefas particularmente demoradas e na realização de procedimentos repetitivos, libertando os colaboradores para outros processos visando a melhoria da produtividade, da gestão de talentos e da cultura organizacional. Além disso, os entrevistados reconhecem que a tecnologia pode ajudar em tarefas administrativas, como agendamento de entrevistas ou redação de relatórios, na uniformização da avaliação de desempenho e até na antecipação dos comportamentos dos colaboradores. Os profissionais desconhecem, apenas, o potencial das ferramentas de IA na melhoria da comunicação organizacional e na motivação dos trabalhadores.

O impacto positivo da integração de ferramentas de IA é progressivamente mais evidente. De acordo com o “Relatório sobre a produtividade e inovação com IA” da EY Portugal, verifica-se que 84% das empresas analisadas consideram que esta tecnologia possui um impacto positivo na inovação organizacional. Apenas 3% afirmam um impacto negativo. Além disso, apura-se que as ferramentas de IA podem aumentar a produtividade em 20 a 30% e melhorar a qualidade das decisões. Já a investigação da Experis Portugal apura potenciais vantagens para a gestão de recursos humanos. Verifica-se que 74% dos profissionais de RH acredita que a tecnologia irá beneficiar a formação dos colaboradores, enquanto 68% refere um impacto positivo no *upskilling* e *reskilling*. Já 66% de todos os entrevistados consideram que a IA irá melhorar não só os processos de recrutamento, mas também o *onboarding* e o compromisso dos trabalhadores (Castelbranco, 2024). De facto, diversos especialistas expressam opiniões abonatórias acerca da IA. Segundo Óscar Afonso, Professor e Diretor da Faculdade de Economia do Porto, esta tecnologia promove diversos benefícios para as organizações, nomeadamente a automatização de processos e consequente aumento da eficiência operacional. As ferramentas de IA não só permitem o processamento e a análise de elevados volumes de dados, mas também a aprendizagem de insights valiosos e a tomada de decisões mais corretamente informadas. A tecnologia possibilita ainda a oferta de produtos ou serviços mais personalizados, a redução de custos e a melhoria das previsões, condicionando a otimização das cadeias logísticas (Abrantes Gomes, 2023).

Contudo, tal como salientado por diversas das profissionais de recursos humanos entrevistadas, as vantagens são contrabalançadas com diversas preocupações éticas. De acordo com uma investigação da Michael Page, em 522 trabalhadores escutados, 308 revelavam preocupações relativamente ao défice de inteligência emocional e humanidade da IA na tomada de decisões. Já 42% dos entrevistados mostrou-se igualmente apreensivo com a segurança de dados e 38% com demais dilemas éticos. Certos

especialistas, como o gestor da Michael Page Pedro Prata, valorizam estas preocupações e reforçam que a opinião humana não deve ser subjugada à tecnologia. Esta é essencial para identificar os problemas, desenvolver soluções criativas e fomentar relações interpessoais (Romeira, 2024). O próprio Professor Óscar Afonso, citado anteriormente, concorda com duas das profissionais de entrevistadas e alerta igualmente para o perigo de utilização de bases de dados enviesadas no desenvolvimento dos algoritmos de IA, condicionando a tomada de decisões injustas ou discriminatórias. De facto, as ferramentas podem ser programadas, ainda que inadvertidamente, para favorecer determinados grupos demográficos, levando à perpetuação de desigualdades (Abrantes Gomes, 2023).

O segundo objetivo da investigação consistia em identificar o grau de integração da IA no quotidiano dos profissionais e nas empresas de trabalho temporário. Verifica-se que, apesar dos entrevistados conhecerem o potencial impacto positivo da integração desta tecnologia na área dos recursos humanos, tal integração não sucede nos seus locais de trabalho. O Barómetro Internacional da Inovação de 2025 Ayming analisou várias organizações de dezassete países, incluindo Portugal, e concluiu que 86% apresentava um orçamento atribuído para a investigação e desenvolvimento. No entanto, a maioria concedia menos de 20% deste orçamento a ferramentas de IA. Este défice de investimento revelou-se mais significativo nas pequenas empresas, 10% das quais não referiam qualquer orçamento para a IA (Lusa & Dinheiro Vivo, 2024). Já a investigação da Experis Portugal, Global Insights Whitepaper: Construir uma Estratégia Centrada nas Pessoas para a Produtividade Impulsionada por IA, apurou que 41% das empresas do país utilizava esta tecnologia. Contudo, esta percentagem era de 54% para organizações com mil a cinco mil colaboradores e apenas de 33% para empresas portuguesas com menos de cinquenta colaboradores (Castelbranco, 2024). Em Portugal, a integração das ferramentas de IA acontece sobretudo em departamentos de análises de dados, porém esta enfrenta desafios financeiros e culturais que se relacionam com as dimensões das empresas (APDC, 2024).

De facto, as organizações de maior dimensão demonstram-se mais recetivas à tecnologia do que as organizações de menor dimensão. Verifica-se que o impacto positivo das ferramentas de IA é superior em grandes empresas, pela otimização da produtividade em diversos setores. Em empresas pequenas, integrar a tecnologia exige custos elevados, porém as melhorias não são tão substanciais. Ainda que se verifique uma democratização da IA, uma ferramenta personalizada que gere resultados significativos requer a alocação de recursos que, em organizações de menor dimensão, são muitas vezes inexistentes.

Além disso, organizações de dimensão menor possuem, genericamente, uma cultura organizacional menos maleável e maior resistência à integração de novas ferramentas (Zulato & Sebastião, 2015). Efetivamente, a eficácia da integração de ferramentas de IA depende da cultura da organização. Em empresas disponíveis para mudar, a tecnologia é considerada uma aliada, capacitada para otimizar procedimentos e libertar colaboradores para demais tarefas. O espírito colaborativo contribui para a

harmonia entre máquinas e seres humanos. Já em organizações resistentes à mudança, a IA é interpretada como uma ameaça à posição do colaborador e ao status quo organizacional, o que impede a sua adequada integração. Esta oposição condiciona um desaproveitamento da tecnologia e, consequentemente, uma limitação do potencial impacto positivo na produtividade e eficiência da empresa (Dias, P., 2024).

O terceiro objetivo específico do estudo passava por compreender a perceção dos profissionais sobre o impacto da IA no mercado de trabalho, sobretudo no setor de mercado de trabalho temporário. Confirma-se que todas as profissionais da amostra acreditam que a IA irá integrar, progressivamente, os recursos humanos. Esta crença é afirmada por diversos estudos como a Global Insights Whitepaper: Construir uma Estratégia Centrada nas Pessoas para a Produtividade Impulsionada por IA, da Experis Portugal, que revela que 38% dos empregadores portugueses planeiam recorrer a esta tecnologia nos próximos três anos e que a utilização média de IA irá aumentar 81% até 2027 (Castelbranco, 2024). Contudo, a avaliação da perceção de preparação dos profissionais de R&S para a utilização de IA, proposta no quarto objetivo da investigação, aponta para o défice de formação necessário para adequadamente integrar as ferramentas de IA. Efetivamente, de acordo com *The Future of Jobs Report 2025*, as carências formativas são consideradas por 63% dos empregadores inquiridos a maior barreira à evolução organizacional (WEF, 2025). De acordo com este relatório, 85% dos empregadores irão priorizar a melhoria das competências da sua força de trabalho. 70% dos empregadores esperam contratar pessoal com novas competências, 40% planeiam reduzir o pessoal à medida que as suas competências se tornam obsoletas e 50% projetam a transição dos colaboradores de funções em declínio para funções em crescimento (WEF, 2025).

Segundo o secretário executivo da UGT, Carlos Alves, apesar de, globalmente, os portugueses não carecerem de competências digitais, existe uma percentagem significativa da população ativa, pertencente a faixas etárias superiores, que não possui formação suficiente de base para incorporar esta tecnologia na sua atividade (Abrantes Gomes, 2023). De acordo com Gabriel Coimbra, Vice-Presidente do grupo e Responsável Nacional da IDC Portugal, é possível colmatar esta lacuna através formação e reconversão dos trabalhadores, recorrendo a parcerias com fornecedores de serviços como consultoras, integradores e Cloud Providers (Freire, 2024).

Assim, a solução apresenta duas vertentes. Em primeiro lugar, investir em formação de base. Por um lado, através da criação de licenciaturas específicas, mestrados ou pós-graduações, como Automação e Robótica, Ciências de Dados e Cibersegurança. Por outro lado, através da inclusão de disciplinas de Inteligência Artificial em cursos de outras áreas, nomeadamente a área de recursos humanos, de modo a capacitar todos os profissionais para integrar ferramentas de IA. Em segundo lugar, reconverter os trabalhadores que já integram a organização. No entanto, o *The Future of Jobs Report 2025* alerta que dos 59% dos trabalhadores que necessitarão de formação até 2030, somente 29% a receberão de

modo manter a posição dentro da organização. Dos restantes 30% que terão de ser realocados ou requalificados para o desempenho de diferentes funções, estima-se que apenas 19% passarão por este processo de reconversão, deixando 11% dos trabalhadores sem as competências necessárias para a adaptação ao novo contexto laboral e vulneráveis ao desemprego. (WEF, 2025).

A reconfiguração organizacional é, indubitavelmente, desafiante. A inclusão de IA nas empresas constitui uma revolução que, como ressalvado por alguns dos membros da amostra, poderá eliminar determinadas profissões e condicionar desemprego. Segundo José Carvalho, Presidente da Associação Industrial Portuguesa «historicamente, qualquer revolução ou rutura tecnológica provoca desaparecimento de empregos, reconversão e aparecimento de outros, e o saldo não tem sido negativo». (Abrantes Gomes, 2023). Esta afirmação é apoiada por um estudo da Organização Internacional do Trabalho, o qual conclui que a inteligência artificial gerará mais oportunidades de trabalho do que aqueles que destruirá (Abrantes Gomes, 2023). Contudo, este balanço positivo não é consensual. A consultora norte-americana McKinsey prevê um equilíbrio entre empregos criados e empregos extintos, já o Fórum Económico Mundial aponta para o desaparecimento de catorze milhões de postos de trabalho nos próximos cinco anos (Abrantes Gomes, 2023). De acordo com o Professor e Economista Pedro Brinca, o impacto da integração da IA depende, sobretudo, da natureza de cada profissão e é independente do seu teor cognitivo. Empregos mais protocolares e repetitivos, nomeadamente indústria, finanças, serviços de atendimento ao público, secretariado e administração encontram-se mais ameaçados do que empregos menos rotineiros e mais criativos, como consultoria, produção artística e investigação científica (Abrantes Gomes, 2023). Assim, identificamos uma potencial ameaça à área de recursos humanos, uma vez que esta implica o seguimento de protocolos e a realização de atividades repetitivas, como análise de currículos, redação de contratos de trabalho e relatórios, agendamento de reuniões e entrevistas. Ainda que valorizando o contacto humano e a inteligência emocional, é necessário considerar que a integração de IA poderá reduzir o número de colaboradores de recursos humanos necessários para um determinado departamento, condicionando desemprego. Porém, segundo Andrea Araújo, membro do Conselho Nacional da CGPT, a própria tecnologia IA poderá desempenhar um papel importante na previsão e na gestão desta mudança, nomeadamente através da identificação das profissões e tarefas mais propensas à extinção e das competências mais interessantes a desenvolver (Abrantes Gomes, 2023). Em conclusão, a IA poderá auxiliar a gerir os recursos humanos dentro dos departamentos de recursos humanos.

Conclusões e Perspetivas de Pesquisas Futuras

O corrente estudo iniciou-se com uma ampla revisão de literatura, recorrendo a múltiplas referências bibliográficas, seguida da realização de entrevistas a profissionais de recursos humanos, recorrendo a uma amostra de cinco indivíduos. Esta amostra é inequivocamente reduzida e pouco representativa da população, uma vez que apenas inclui mulheres maioritariamente de idade inferior a trinta anos, licenciadas e empregadas pela mesma organização, a Adecco. As características amostrais limitam a interpretação dos resultados e a sua extrapolação. No entanto, certas respostas obtidas nas entrevistas revelaram-se extremamente informadas e perspicazes quanto aos benefícios e perigos da IA, de tal modo que se assemelhavam às opiniões de reputados especialistas.

Em primeiro lugar, relativamente às implicações da investigação no recrutamento e seleção, verifica-se que as ferramentas de IA podem ser integradas com sucesso no desempenho desta função. Estas tecnologias constituem aliadas dos departamentos de recursos humanos, nomeadamente na otimização de processos de recrutamento e seleção, na gestão de tempo e orçamentos, na melhoria da comunicação interna, na avaliação e na antecipação dos comportamentos dos colaboradores. Contudo, o estudo determinou que existem desafios inequívocos relacionados com a adoção desta tecnologia, como questões éticas relacionadas com a falta de inteligência emocional, o compromisso da privacidade e possibilidade de enviesamento do algoritmo por bases de dados incompletas.

Em segundo lugar, a investigação apurou igualmente implicações significativas nas organizações, já que a integração tecnológica deve ser acompanhada de uma mudança da cultura organizacional, de modo que seres humanos e IA coexistam pacificamente e partilhem um ambiente de trabalho dinâmico e promissor. O sucesso das ferramentas tecnológicas depende da aceitação e da mentalidade colaborativa. A jornada de integração é contínua e requer abertura dos empregadores, para escutar e enfrentar as dificuldades dos colaboradores. Somente assim é possível maximizar os benefícios, como a eficiência e a competitividade.

Além disso, as ferramentas de IA acarretam implicações consideráveis para os profissionais. A tecnologia poderá reconfigurar o mercado de trabalho e potencialmente condicionar o desaparecimento de determinados postos de trabalho. De modo a minimizar os potenciais impactos negativos, é necessário formar mais profissionais nesta área e capacitar os colaboradores das empresas. Estes devem ser incentivados a desenvolver novas capacidades, não só para que se mantenham atualizados relativamente às inovações tecnológicas, mas também para que as consigam utilizar em pleno. O desenvolvimento de competências digitais facilita, por um lado, a adaptação ao novo contexto empresarial e, por outro lado, a resiliência da força de trabalho. Assim, o alinhamento entre avanço tecnológico e crescimento individual coloca os trabalhadores no centro do progresso das empresas e garante que estes não são apenas espectadores da mudança, mas protagonistas.

Relativamente às perspectivas futuras de investigação, seria de facto interessante e significativo apurar o impacto da tecnologia nas dinâmicas humanas das organizações, isto é, explorar de que modo as ferramentas de IA transformam as relações interpessoais, influenciam os níveis de satisfação dos colaboradores e alteram os métodos de gestão. Este desenho de estudo poderia fornecer informações valiosas acerca das consequências humanas da adoção da tecnologia e contrastaria com outras investigações, focadas apenas nas consequências organizacionais ao nível na produtividade e na eficiência. Além disso, seria igualmente importante avaliar metodologias eficazes de integração harmoniosa da IA nas empresas, de modo a criar protocolos aplicáveis globalmente que contribuam para um progresso alinhado com o bem-estar dos colaboradores, assegurando a distribuição equitativa dos benefícios pelos diferentes níveis organizacionais. Por fim, é igualmente válida uma investigação aprofundada acerca do papel dos líderes empresariais na transição tecnológica humana e eficiente, de modo a fornecer estratégias para enfrentar os desafios e as oportunidades inerentes à adoção de IA.

Concluindo, a integração de tecnologias inovadoras nas empresas requer, por um lado, uma abordagem holística não somente focada na produtividade e no lucro e, por outro, uma visão estratégica que equilibre a vertente técnica e a vertente humana, de modo a garantir um progresso tecnológico sustentável e inclusivo.

Referências e Bibliografia

- Abrantes Gomes, J. (2023, September 10). Inteligência Artificial: que efeitos no mercado de trabalho? *ECO*. <https://eco.sapo.pt/2023/09/10/inteligencia-artificial-que-efeitos-no-mercado-de-trabalho/>
- Achoki, P. M. A. (2023). Upskilling and Reskilling for a VUCA World: Organizational Sense-Response Framework. *GILE Journal of Skills Development*, 3(2), 34-52. <https://doi.org/10.52398/gjsd.2023.v3.i2.pp34-52>
- Almeida, F., Junça Silva, A., Lopes, S. L., & Braz, I. (2025). Understanding recruiters' acceptance of artificial intelligence: Insights from the Technology Acceptance Model. *Applied Sciences*, 15(2), 746
- Alnsour, A., Kanaan, O., Salah, M., Alfayyad, L., Hijazi, Y., & Alsharif, D. (2024). The impact of implementing AI in recruitment on human resource management efficiency and organizational development effectiveness. *Journal of Infrastructure, Policy, and Development*, 8, 6186. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i8.6186>
- Amla, M., & Malhotra, M. (2017). Digital Transformation in HR. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*, 4(3), 536–544.
- APDC. (2024). 41% das empresas portuguesas JÁ Utilizam ia. <https://www.apdc.pt/noticias/atualidade-nacional/41--das-empresas-portuguesas-ja-utilizam-ia>
- Argue, M. (2015). *The importance of the strategic recruitment and selection process on meeting an organization's objectives*.
- HR Daily Advisor Staff (2017). Artificial Intelligence Will Become a Regular Part of HR in the Next 5 Years. *HR Management & Compliance*
- Arvanitis, S., Seliger, F., & Stucki, T. (2016). The relative importance of human resource management practices for innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(8), 769-800
- Aslam, H. D., Aslam, M., Ali, N., & Habib, B. (2013). Importance of human resource management in the 21st century: A theoretical perspective. *Organization*, 3(3), 87-96
- Barinua, V., & Dike, W. (2022). Green Human Resource Management and Organizational Performance. *Human Resource Management Review*, 8, 2488-9849
- Bator, D. (2024). *The core of a successful business: Empowered employees*. Engage for Success. <https://engageforsuccess.org/culture-and-working-environment/the-core-of-a-successful-business-empowered-employees/>
- Bhatt, P., & Muduli, A. (2023). Artificial intelligence in learning and development: a systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 47(7/8), 677-694. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2021-0143>

- Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto Editora
- Cappelli, P., Tambe, P., & Yakubovich, V. (2018). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *SSRN Electronic Journal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3263878>
- Carreira, K. A. C. (2021). Reportagem Investigativa sobre os Sistemas de Decisões Automatizadas <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/2190>
- Carneiro, C. D. da S. (2011). *A evolução da gestão de recursos humanos*.
<https://hdl.handle.net/10316/18097>
- Castelbranco, D. (2024) Construir uma Estratégia Centrada nas Pessoas para a Produtividade Impulsionada por IA - *Experis Portugal*. <https://experis.pt/desafios-adocao-inteligencia-artificial-portugal-2024/>
- Chang, X. (2023). Gender Bias in Hiring: An Analysis of the Impact of Amazon's Recruiting Algorithm. *Management and Political Sciences*, 23, 134-140
- Charlier, R., & Kloppenburg, S. (2017). Artificial Intelligence in HR: an Easy Decision. *Pwc Nederland*
- Chreif, M., & Farmanesh, P. (2022). Applying Green Human Resource Practices toward Sustainable Workplace: A Moderated Mediation Analysis. *Sustainability*, 14(15), 9250.
<https://doi.org/10.3390/su14159250>
- Cruz, M. T. S., & Neto, J. P. de B. (2020). *Impactos da Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas*. Tiki Books. <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/livro-impactos-da-inteligencia-artificial-na-gestao-de-pessoas.pdf>
- Cunha, M. S. S., & Ribeiro, R. E. M. (2024). A Eficácia Do Recrutamento E Seleção De Pessoas Para Evitar Rotatividade Dos Colaboradores Na Empresa. *Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica*, 3(18)
- Davenport, T. (2018). From analytics to artificial intelligence. *Journal of Business Analytics*, 1, 1-8. <https://doi.org/10.1080/2573234X.2018.1543535>
- De Campos Corrêa, A. M., de Oliveira, G. S., & de Oliveira, A. C. (2022). O Grupo Focal Na Pesquisa Científica De Natureza Qualitativa. *Metodologias, Técnicas e Estratégias de Pesquisa: estudos introdutórios* 4, 41
- de Matos Gil, A., Rodrigues, B. A. A., & Dutra, P. M. C. (2018). Cultura organizacional e os processos de inovação e mudança: a relação dos recursos humanos e a inteligência artificial. *Revista Euroamericana de Antropologia* (6), 143
- Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focused technologies on social and technical competencies for HR managers—A systematic review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123301

- Dhruvitkumar, T. (2024) AI (Artificial Intelligence) in Daily Life. *TechRxiv*.
- Dias, P. (2024). Inteligência artificial e cultura organizacional: uma simbiose para o futuro do trabalho. *IT Insight*. <https://www.itinsight.pt/news/opiniao/inteligencia-artificial-e-cultura-organizacional-uma-simbiose-para-o-futuro-do-trabalho>
- Dinheiro Vivo/Lusa. (2024). Mais de 85% das empresas tem orçamento para IA incluindo em Portugal. *Diário de Notícias*. <https://dinheirovivo.dn.pt/438844627/mais-de-85-das-empresas-tem-orcamento-para-ia-incluindo-em-portugal/>
- Ercantan, O., & Eyupoglu, S. (2022). How Do Green Human Resource Management Practices Encourage Employees to Engage in Green Behaviour? Perceptions of University Students as Prospective Employees. *Sustainability*, 14(3), 1718. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1718>
- Evina, E., Saputra, A. R. P., & Nuvriasari, A. (2024). Green Training, Green Recruitment, and Green Transformational Leadership on Employee Performance in Retail Store. *International Journal of Management, Knowledge and Learning*, 13
- Fernandes, J. G. (2011). *A Gestão de Recursos Humanos nas Organizações sem Fins Lucrativos: O Caso da APPACDM do Porto*. <https://hdl.handle.net/10216/57294>
- Ferreira, B. d. P., & Rebelo, C. (2020). *Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção: Amiga ou Inimiga?*
- 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), 21-39
- Figueiredo, P., Tomé, E., & Rouco, J. (2022). *Handbook of Research on Challenges for Human Resource Management in the Covid-19 Era*. Hershey, PA: IGI Global
- Figueiredo, P., Alves, MJ, Rouco, JC. (2024). Reskilling in the Artificial Intelligence Era. In Figueiredo, P. *Complex AI Dynamics and Interactions in Management* (pp. 48-64). Hershey, PA: IGI Global
- Figueiredo, P. C. N. (2025). *Approaching employee experience management with data science*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7848-9>
- Figueiredo, P. C. N., Martins, E., da Fonseca, C. N., Sousa, V., & Viterbo, S. (2025). Employees experience management in the digital age: challenges and opportunities. In *Approaching employee experience management with data science* (pp. 1-22). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7848-9.ch001>
- Francisco, D. M. M., & Mpanda, V. J. S. (2023). Processo de recrutamento em home office para o trabalho remoto: Home office recruitment process for remote work. *NJINGA e SEPÉ: Revista Internacional de Culturas, Línguas Africanas e Brasileiras*, 3(2), 476-490

- Franco, S., Torralba, Á., Lelis, L. H. S., & Barley, M. (2017). *On creating complementary pattern databases Proceedings of the 26th International Joint Conference on Artificial Intelligence*, Melbourne, Australia
- Freire, M. (2024) IDC revela que o mercado de TI em Portugal vai ter um aumento de quase 7% em 2024 - *Business-IT*. <https://business-t.pt/2024/12/02/idc-revela-que-o-mercado-de-ti-em-portugal-vai-ter-um-aumento-de-quase-7-em-2024/>
- Garavan, T., Ullah, I., O'Brien, F., Darcy, C., Wisetsri, W., Afshan, G., & Mughal, Y. (2022). Employee Perceptions of Individual Green HRM Practices and Voluntary Green Work Behaviours: A Signalling Theory Perspective. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12342>
- Gilch, P. M., & Sieweke, J. (2021). Recruiting digital talent: The strategic role of recruitment in organizations' digital transformation. *German Journal of Human Resource Management*, 35(1), 53-82
- Gleeson, B. (2024). *How ai is reshaping the future of work across industries*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2024/12/03/how-ai-is-reshaping-the-future-of-work-across-industries/>
- Gubbins, C., Garavan, T. N., & Bennett, E. E. (2023). Digital Learning: A Bright New Dawn for Learning and Development. In *The Future of Work: Challenges and Prospects for Organisations, Jobs, and Workers*. Springer International Publishing Cham (pp. 127-149)
- Harris, C. G. (2018). Making Better Job Hiring Decisions using "Human in the Loop" Techniques. In *HumL@ ISWC* (pp. 16-26)
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The Journal of International social research*, 2(9), 180-186
- Hays (2018). *Annual report 2018*. Hays. <https://www.haysplc.com/investors/annual-report-2018>
- Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will artificial intelligence take over human resources recruitment and selection? *Network Intelligence Studies*, 7 (13), 21-30
- Hosain, M. (2016). Green Human Resource Management: A Theoretical Overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 18, 54-59. <https://doi.org/10.9790/487X-1806035459>
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial intelligence and the future of work: Human-AI symbiosis in organizational decision making. *Business Horizons*, 61(4), 577-586. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.007>
- Johnson, B. A., Cogburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial intelligence and public human resource management: questions for research and practice. *Public Personnel Management*, 51(4), 538-562

- Johnson, R., Ruel, H., Stone, D., & Lukaszewski, K. (2020). The benefits of eHRM and AI for talent acquisition. *Journal of Tourism Futures, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JTF-02-2020-0013>
- Jubaer, S. (2020). The of Artificial intelligence and Isaac Asimov's three laws of advanced mechanics in the United State of America. *AI Review*.
- Kang, E., & Hwang, H.-J. (2021). Ethical conducts in qualitative research methodology: Participant observation and interview process. *Journal of Research and Publication Ethics*, 2(2), 5-10
- Kerwin, S. (2022). Human resource management and digital technology. In *The Routledge Handbook of Digital Sport Management* (pp. 22-36). Routledge
- Khan, N., Md Rasli, A., & Qureshi, M. I. (2017). Greening Human Resource Management: A Review Policies and Practices. *Advanced Science Letters*, 23, 8934-8938
<https://doi.org/10.1166/asl.2017.9998>
- Khanal, S., Zhang, H., & Taeihagh, A. (2024). Why and how is the power of Big Tech increasing in the policy process? The case of generative AI. *Policy and Society*.
<https://doi.org/10.1093/polsoc/puae012>
- Kissinger, Henry A.; Schimdt, Eric; e Huttenlocher, Daniel, 2021. The age of AI and our human future. John Murray Press. 272p. ISBN 978-1529375985
- Latif, S. T. M. (2020). *Study of the effect of choice of organizational culture on artificial intelligence (AI) resources adoption* (master's Thesis, NTNU)
- Leal, L. D. F. S. (2021). *Inteligência artificial nas campanhas eleitorais: a democracia das plataformas no banco dos réus*. Dialética
- Li, C., Zhang, Y., Niu, X., Chen, F., & Zhou, H. (2023). Does Artificial Intelligence Promote or Inhibit On-the-Job Learning? Human Reactions to AI at Work. *Systems*, 11(3), 114.
<https://www.mdpi.com/2079-8954/11/3/114>
- Lopes, J. R. G. M. (2021). *A inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção: perspectivas dos gestores de recursos humanos sobre riscos e desafios*.
<http://hdl.handle.net/10400.5/22751>
- Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Elsevier* Vol. 33, pp. 100940
- Marques, C. S. (2019). *Recrutamento e Seleção em Outsourcing: O Caso da Adecco*.
- Menaka, R. (2023). Role of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM) in Recent Era. *Shanlax International Journal of Management*, 11(2), 32-38
- Michailidis, M. (2018). Os desafios da IA e da blockchain nas práticas de recrutamento de RH. *Cyprus Review*, 30(2), 169-180

- Miao, F., Giannini, S., & Holmes, W. (2023). *Guidance for generative AI in Education and research*. UNESCO
- Nawaz, M., Maulud, A. S., & Zabiri, H. (2022). Analysis of multiscale process monitoring in industrial processes from a bibliometric perspective. *Computers & Chemical Engineering*, 168, 108055. <https://doi.org/10.1016/j.compchemeng.2022.108055>
- Nicastro, D. (2020). 7 Ways Artificial Intelligence Is Reinventing Human Resources. *CMSWire*.
- Nunes, B. P. B. (2019). *Inteligência artificial na GRH: competências necessárias aos gestores para a criação de valor*. <http://hdl.handle.net/10400.5/18699>
- Ogbeibu, S., Chiappetta Jabbour, C. J., Burgess, J., Gaskin, J., & Renwick, D. W. S. (2022). Green talent management and turnover intention: the roles of leader STARA competence and digital task interdependence. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 27-55. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0016>
- Oliveira, A. (2019). *Inteligência artificial*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Pan, Y., & Froese, F. J. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human Resource management review*, 33(1), 100924
- Pandey, A., Grima, S., Pandey, S., & Balusamy, B. (2024). The Role of HR in the Transforming Workplace: *Challenges, Technology, and Future Directions*. CRC Press
- Pinheiro, C. K. (2021). *Recrutamento e seleção: perfil profissional dos colaboradores da cidade de Cachoeira do Sul*. <https://repositorio.uergs.edu.br/xmlui/handle/123456789/1893>
- Piteira, M., Aparício, M., & Costa, C. J. (2019). *A ética na inteligência artificial: desafios*. <http://hdl.handle.net/10400.26/29146>
- Powell, M. B., Hughes-Scholes, C. H., Smith, R., & Sharman, S. J. (2014). The relationship between investigative interviewing experience and open-ended question usage. *Police Practice and Research*, 15(4), 283-292
- Prikshat, V., Islam, M., Patel, P., Malik, A., Budhwar, P., & Gupta, S. (2023). AI-Augmented HRM: Literature review and a proposed multilevel framework for future research. *Technological Forecasting and Social Change*, 193, 122645. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.122645>
- Qamar, Y., Agrawal, R., Samad, T., & Jabbour, C. (2021). When technology meets people: the interplay of artificial intelligence and human resource management. *Journal of Enterprise Information Management, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JEIM-11-2020-0436>
- Rathore, S. (2023). The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 2, 78-93. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v2i2.50>

- Rocha, A. P. d. S. (2014). A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 15, 14-17.
- Romeira, A. (2024). Portugueses melhoram produtividade com IA, mas expressam receios. *Jornal Económico*. <https://leitor.jornaleconomico.pt/noticia/portugueses-melhoram-produtividade-com-ia-mas-expressam-receios>
- Sabale, A., & Dr. S, G. (2022). *Artificial Intelligence Supported Green HRM Practices for Socially Responsible and Environmental Sustainability*. 58, 115
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's PR environmental behaviour through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438
- Sakandumbu, I. E., & Quintas, C. (2018). *Recrutamento e Seleção de Quadros*. <http://hdl.handle.net/10400.26/25615>
- Santos, S. (2024) IA Usada Em Quase Metade Das Empresas. *RHmagazine*. <https://rhmagazine.pt/ia-usada-em-quase-metade-das-empresas/>
- Sathyanarayanan, B. (2024). *The future of human resources in the era of Artificial Intelligence*. Forbes. <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2024/04/02/the-future-of-human-resources-in-the-era-of-artificial-intelligence/>
- Shabangu, P. (2024). Artificial Intelligence's (AI's) Implications for Strategic Communication. *Communicare: Journal for Communication Studies in Africa*, 43, 36-47. <https://doi.org/10.36615/jcsa.v43i1.2513>
- Sharma, R., & Gupta, N. (2015). Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability. In *Proceeding of the Twelfth AIMS International Conference on Management* (pp. 2-5)
- Sheikh, H., Prins, C., Schrijvers, E. (2023). *Artificial Intelligence: Definition and Background*. In: Mission AI. Research for Policy. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-21448-6_2
- Shukla, K. (2022). The Conceptual Frameworks on Quality of Life: A Go-to Handbook for Quality-of-Life Research
- Shukla, K., & bankar, s. (2022). Adoption of Green HRM Practices for Building Sustainable Models in the Indian Markets. *SDMIMD Journal of Management*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.18311/sdmimd/2022/29464>
- Silva, H. d. (2012). *Recrutamento e seleção de docentes no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro—Uma proposta de gestão por competências*. Encontro da ANPAD-EnANPAD, 36

- Silva, S., Silva, C., & Martins, D. (2018). *Knowledge management in the human resources recruitment and selection process*. Proceedings of the 19th European Conference on Knowledge Management, ECKM
- Silva, R. J. (2021). *A Inteligência Artificial no Contexto da Ciência da Informação: Uma Análise de Domínio*. <https://hdl.handle.net/10216/135714>
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42
- Teixeira, A. F. (2013). *A importância Dos Recursos Humanos Na Qualidade e Efeitos Do Desempenho Organizacional*. <http://hdl.handle.net/10400.6/3085>
- Ulbricht, L., & Yeung, K. (2022). Algorithmic regulation: A maturing concept for investigating regulation of and through algorithms. *Regulation & Governance*, 16(1), 3-22. <https://doi.org/10.1111/rego.12437>
- Ulnicane, I., & Aden, A. (2023). Power and politics in framing bias in Artificial Intelligence policy. *Review of Policy Research*, 40(5), 665-687. <https://doi.org/10.1111/ropr.12567>
- Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2023). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100923. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923>
- Ventura, R. (2016). Four Decades of AI in Portugal. *AI Magazine*, 37(4), 107-109. <https://doi.org/https://doi.org/10.1609/aimag.v37i4.2694>
- von Ingersleben-Seip, N. (2023). Competition and cooperation in artificial intelligence standard setting: Explaining emergent patterns. *Review of Policy Research*, 40(5), 781-810. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/ropr.12538>
- Wang, W., & Siau, K. (2019). Artificial Intelligence, Machine Learning, Automation, Robotics, Future of Work and Future of Humanity: A Review and Research Agenda. *Journal of Database Management*, 30, 61-79. <https://doi.org/10.4018/JDM.2019010104>
- Weekley, J., & Ramsey, J. (2009). The Consequences of Human Resource Stocks and Flows: A Longitudinal Examination of Unit Service Orientation and Unit Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 52, 996-1015. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.44635041>
- Wright, J., & Atkinson, D. (2019). The impact of artificial intelligence within the recruitment industry: Defining a new way of recruiting. Carmichael Fisher, 1-39
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2023/>
- World Economic Forum. (2025) *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/>

- Zhao, G., Li, Y., & Xu, Q. (2022). From Emotion AI to Cognitive AI. *International Journal of Network Dynamics and Intelligence*, 1(1), 65–72.
<https://doi.org/https://doi.org/10.53941/ijndi0101006>
- Zulato, G. F. (2015). *Cultura organizacional e comunicação interna, na ótica do consultor de comunicação*. <http://hdl.handle.net/10400.5/11504>

Anexo 1 – Guião da Entrevista

A presente entrevista é realizada exclusivamente para fins académicos, sendo parte integrante de uma dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Politécnico de Gestão e Tecnologia, ISLA Gaia. O objetivo é conduzir um estudo de caso numa empresa de trabalho temporário para que consigamos perceber a perspetiva dos técnicos de Recursos Humanos relativamente ao impacto da Inteligência Artificial no Recrutamento e seleção, toda a informação recolhida é anónima e confidencial e apenas utilizada para fins estatísticos no âmbito deste projeto de investigação académico.

Sem a sua colaboração este estudo não poderia ser realizado, pelo que agradeço imensamente a sua disponibilidade. A entrevista é composta por 9 perguntas.

Agradeço muito sua contribuição.

O impacto da IA no Recrutamento e Seleção com base nas perspectivas de Técnicos de Recrutamento

I – Parte

Dados demográficos

Sexo:	Idade:	Formação:
	De 21 a 30 anos ☐	Licenciatura ☐
Feminino ☐	De 31 a 40 anos ☐	Mestrado integrado ☐
Masculino ☐	De 41 a 50 anos ☐	Mestrado ☐
	De 51 a 60 anos ☐	Doutoramento ☐
	Mais de 60 anos ☐	

II – Parte

1. Considerando a Inteligência Artificial (IA) uma área da ciência da computação focada no desenvolvimento de algoritmos e tecnologias que permitem às máquinas executar tarefas cognitivas geralmente associadas a capacidades humanas, como aprender, tomar decisões e resolver problemas, de que forma a IA pode contribuir para a realização da sua função de forma mais eficaz?
2. A IA já se encontra integrada nos processos da empresa e na sua função?
3. Onde utiliza a IA na execução das suas tarefas?
4. A IA tem o potencial de eliminar tarefas repetitivas, acelerar o processo de procura por talentos e reduzir o desgaste dos funcionários. Na sua perspectiva, quais as vantagens e os desafios na utilização da IA na execução das suas funções?
5. A ideia de máquinas "inteligentes" capazes de tomar decisões levanta questões importantes que precisam ser cuidadosamente avaliadas durante o desenvolvimento e a adoção da IA em diferentes setores. Com base na sua experiência quais são as dificuldades encontradas na utilização da IA no recrutamento e seleção?
6. Considera que tem as competências necessárias para utilizar a IA nas suas tarefas diárias? E os seus colegas?

7. Qual é a sua opinião sobre a ideia de a IA ameaçar o futuro de certas profissões/funções? E a sua função em específico?
8. Como vê a evolução da IA no recrutamento e seleção nos próximos 5 a 10 anos em Portugal?
9. Gostaria de destacar mais algum impacto da IA na gestão das pessoas na organização?

Anexo 2 – Respostas dos Entrevistados

Entrevista N.º 1: Sexo Feminino, Idade dos 21 aos 30 Anos, Mestrado	
Pergunta 1: Considerando a Inteligência Artificial (IA) uma área da ciência da computação focada no desenvolvimento de algoritmos e tecnologias que permitem às máquinas executar tarefas cognitivas geralmente associadas a capacidades humanas, como aprender, tomar decisões e resolver problemas, de que forma a IA pode contribuir para a realização da sua função de forma mais eficaz?	<i>Pode auxiliar em processos que manualmente seriam muito mais demorados, como produção e tarefas similares (E1, P1).</i>
Pergunta 2: A inteligência artificial já está integrada nos processos da empresa e na sua função?	<i>Não, ainda não (E1, P2).</i>
Pergunta 3: Onde utiliza inteligência artificial nas suas tarefas?	<i>Não uso diretamente (E1, P3).</i>
Pergunta 4: A IA tem o potencial de eliminar tarefas repetitivas, acelerar o processo de procura por talentos e reduzir o desgaste dos funcionários. Na sua perspetiva, quais as vantagens e os desafios na utilização da IA na execução das suas funções?	<i>Pode diminuir a criatividade das pessoas, pois o acesso à informação é demasiado fácil, sem reflexão. Contudo, pode acelerar e facilitar muitas tarefas no dia a dia (E1, P4).</i>
Pergunta 5: A ideia de máquinas "inteligentes" capazes de tomar decisões levanta questões importantes que precisam ser cuidadosamente avaliadas durante o desenvolvimento e a adoção da IA em diferentes setores. Com base na sua experiência quais são as dificuldades encontradas na utilização da IA no recrutamento e seleção?	<i>Não temos essa tecnologia implementada. A falta de empatia das máquinas é uma grande limitação na nossa área (E1, P5).</i>
Pergunta 6: Considera que tem as competências necessárias para utilizar a IA nas suas tarefas diárias? E os seus colegas?	<i>Sim, mas sou reticente em relação a ela (E1, P6).</i>
Pergunta 7: Qual é a sua opinião sobre a ideia de a IA ameaçar o futuro de certas profissões/funções? E a sua função em específico?	<i>Concordo, mas acho que o lado humano ainda será fundamental, especialmente na nossa área (E1, P7).</i>
Pergunta 8: Como vê a evolução da IA no recrutamento e seleção nos próximos 5 a 10 anos em Portugal?	<i>A IA pode reduzir o trabalho em algumas funções específicas e pode ser uma mais-valia, mas nunca substituirá totalmente (E1, P8).</i>
Pergunta 9: Gostaria de destacar mais algum impacto da IA na gestão das pessoas na organização?	<i>Não tenho muito a acrescentar, não sou muito entusiasta do tema (E1, P9).</i>

Entrevista N.º 2: Sexo Feminino, Idade dos 21 aos 30 Anos, Licenciatura	
Pergunta 1: Considerando a Inteligência Artificial (IA) uma área da ciência da computação focada no desenvolvimento de algoritmos e tecnologias que permitem às máquinas executar tarefas cognitivas geralmente associadas a capacidades humanas, como aprender, tomar decisões e resolver problemas, de que forma a IA pode contribuir para a realização da sua função de forma mais eficaz?	<i>Eu acho que no recrutamento e seleção, que é a minha maior função, a inteligência artificial ajuda em tarefas repetitivas, como a triagem de currículos. Ela pode examinar grandes volumes de currículos, eliminando candidatos que não correspondem aos requisitos e numa fase futura agendamento de entrevistas (E2, P1).</i>
Pergunta 2: A inteligência artificial já está integrada nos processos da empresa e na sua função?	<i>Ainda não atualmente ainda é por processos manuais. Não há IA por trás (E2, P2).</i>
Pergunta 3: Onde utiliza inteligência artificial nas suas tarefas?	<i>Utilizo muito o Chat PT, especialmente para preparação de informações, procura de ideias, e criação de perguntas para entrevistas. Também uso para pensar em ações, de divulgação e comunicação (E2, P3).</i>
Pergunta 4: A IA tem o potencial de eliminar tarefas repetitivas, acelerar o processo de procura por talentos e reduzir o desgaste dos funcionários. Na sua perspetiva, quais as vantagens e os desafios na utilização da IA na execução das suas funções?	<i>A vantagem clara é a eliminação de tarefas repetitivas, o que aumenta a produtividade e a precisão, pois a inteligência artificial pode evitar o viés humano. No entanto, como a IA é programada por humanos, ela também pode estar enviesada, o que é uma desvantagem. Outra vantagem é o ganho de tempo, que permite focar em partes importantes do processo (E2, P4).</i>
Pergunta 5: A ideia de máquinas "inteligentes" capazes de tomar decisões levanta questões importantes que precisam ser cuidadosamente avaliadas durante o desenvolvimento e a adoção da IA em diferentes setores. Com base na sua experiência quais são as dificuldades encontradas na utilização da IA no recrutamento e seleção?	<i>As dificuldades incluem questões éticas e enviesamentos. A IA é programada por humanos e pode seguir padrões generalizados, o que pode não funcionar em casos específicos. Em funções mais complexas, a IA ainda enfrenta desafios (E2, P5).</i>

Pergunta 6: Considera que tem as competências necessárias para utilizar a IA nas suas tarefas diárias? E os seus colegas?	<i>Atualmente, eu diria que não, especialmente quando se trata de IA mais avançada, como robôs. No entanto, tenho colegas que estão mais avançados nessa área e já trabalham com automação de processos (E2, P6).</i>
Pergunta 7: Qual é a sua opinião sobre a ideia de a IA ameaçar o futuro de certas profissões/funções? E a sua função em específico?	<i>Tenho uma visão positiva. Acredito que a IA irá melhorar a qualidade dos processos de recrutamento, tornando-os mais neutros e eficientes. Embora não substitua totalmente o olhar humano, espero que a IA possa unificar várias plataformas e processos, facilitando o trabalho (E2, P7).</i>
Pergunta 8: Como vê a evolução da IA no recrutamento e seleção nos próximos 5 a 10 anos em Portugal?	<i>Acho que a IA, nesta fase, lida bem com tarefas repetitivas, mas ainda não está preparada para funções mais complexas ou fora dos padrões. Por exemplo, na área médica, uma operação dificilmente seria realizada pela IA sozinha; ainda é necessário o olhar humano (E2, P8).</i>
Pergunta 9: Gostaria de destacar mais algum impacto da IA na gestão das pessoas na organização?	<i>A IA tem impacto em várias áreas, como formação e avaliação de desempenho. Na avaliação de desempenho, por exemplo, a IA pode usar dados para identificar necessidades de formação, promoções e o próximo passo de cada colaborador. É uma área em que a IA já tem grande impacto (E2, P9).</i>

Entrevista N.º 3: Sexo Feminino, Idade dos 31 aos 40 Anos, Licenciatura	
Pergunta 1: Considerando a Inteligência Artificial (IA) uma área da ciência da computação focada no desenvolvimento de algoritmos e tecnologias que permitem às máquinas executar tarefas cognitivas geralmente associadas a capacidades humanas, como aprender, tomar decisões e resolver problemas, de que forma a IA pode contribuir para a realização da sua função de forma mais eficaz?	<i>Na triagem de candidaturas, facilitando o processo de eliminação de currículos irrelevantes. Não vejo utilidade no atendimento presencial, mas pode ajudar na parte administrativa (E3, P1).</i>
Pergunta 2: A inteligência artificial já está integrada nos processos da empresa e na sua função?	<i>Não (E3, P2).</i>
Pergunta 3: Onde utiliza inteligência artificial nas suas tarefas?	<i>Não utilizo IA nas minhas tarefas (E3, P3).</i>
Pergunta 4: A IA tem o potencial de eliminar tarefas repetitivas, acelerar o processo de procura por talentos e reduzir o desgaste dos funcionários. Na sua perspetiva, quais as vantagens e os desafios na utilização da IA na execução das suas funções?	<i>Como vantagens vejo a redução de trabalho repetitivo, poupança de tempo na triagem curricular. Nos desafios, a IA pode descartar candidatos por falta de informações completas, resultando na perda de talentos (E3, P4).</i>
Pergunta 5: A ideia de máquinas "inteligentes" capazes de tomar decisões levanta questões importantes que precisam ser cuidadosamente avaliadas durante o desenvolvimento e a adoção da IA em diferentes setores. Com base na sua experiência quais são as dificuldades encontradas na utilização da IA no recrutamento e seleção?	<i>A IA pode eliminar candidaturas que não tenham todas as informações necessárias, o que pode levar à perda de bons candidatos (E3, P5).</i>
Pergunta 6: Considera que tem as competências necessárias para utilizar a IA nas suas tarefas diárias? E os seus colegas?	<i>Não, tanto eu quanto meus colegas sentimos que não temos as competências necessárias para utilizar IA em todo o seu potencial (E3, P6).</i>
Pergunta 7: Qual é a sua opinião sobre a ideia de a IA ameaçar o futuro de certas profissões/funções? E a sua função em específico?	<i>Na minha função, não vejo IA como uma ameaça, pois envolve contacto presencial com pessoas. Em outras áreas, acredito que pode haver ameaça devido à substituição de humanos por máquinas, causando desemprego (E3, P7).</i>

Pergunta 8: Como vê a evolução da IA no recrutamento e seleção nos próximos 5 a 10 anos em Portugal?	<i>Acredito que a IA vai crescer e entrar na nossa área, mas não terá um papel preponderante, evoluindo de forma lenta (E3, P8).</i>
Pergunta 9: Gostaria de destacar mais algum impacto da IA na gestão das pessoas na organização?	<i>A gestão de pessoas envolve interação humana e não vejo IA como substituta nesse aspeto. A gestão deve ser feita de pessoas para pessoas (E3, P9).</i>

Entrevista N.º 4: Sexo Feminino, Idade dos 21 aos 30 Anos, Licenciatura	
Pergunta 1: Considerando a Inteligência Artificial (IA) uma área da ciência da computação focada no desenvolvimento de algoritmos e tecnologias que permitem às máquinas executar tarefas cognitivas geralmente associadas a capacidades humanas, como aprender, tomar decisões e resolver problemas, de que forma a IA pode contribuir para a realização da sua função de forma mais eficaz?	<i>Pode acelerar processos como fazer contratos de trabalho, admissões, e criar relatórios para clientes. Entrevistas e interações humanas ainda devem ser feitas por pessoas (E4, P1).</i>
Pergunta 2: A inteligência artificial já está integrada nos processos da empresa e na sua função?	<i>Não (E4, P2).</i>
Pergunta 3: Onde utiliza inteligência artificial nas suas tarefas?	<i>Não utilizo IA nas minhas tarefas (E4, P3).</i>
Pergunta 4: A IA tem o potencial de eliminar tarefas repetitivas, acelerar o processo de procura por talentos e reduzir o desgaste dos funcionários. Na sua perspetiva, quais as vantagens e os desafios na utilização da IA na execução das suas funções?	<i>Não conheço muito sobre IA para identificar vantagens ou desafios (E4, P4).</i>
Pergunta 5: A ideia de máquinas "inteligentes" capazes de tomar decisões levanta questões importantes que precisam ser cuidadosamente avaliadas durante o desenvolvimento e a adoção da IA em diferentes setores. Com base na sua experiência quais são as dificuldades encontradas na utilização da IA no recrutamento e seleção?	<i>Não tenho experiência (E4, P5).</i>
Pergunta 6: Considera que tem as competências necessárias para utilizar a IA nas suas tarefas diárias? E os seus colegas?	<i>Considero que não (E4, P6).</i>
Pergunta 7: Qual é a sua opinião sobre a ideia de a IA ameaçar o futuro de certas profissões/funções? E a sua função em específico?	<i>A IA pode aumentar o desemprego, substituindo pessoas por máquinas, o que não acho vantajoso. Em algumas profissões, como portagens, a IA pode ser mais eficiente (E4, P7).</i>

Pergunta 8: Como vê a evolução da IA no recrutamento e seleção nos próximos 5 a 10 anos em Portugal?	<i>Acredito que vai crescer, é possível que evolua, mas ainda não é claro como será (E4, P8).</i>
Pergunta 9: Gostaria de destacar mais algum impacto da IA na gestão das pessoas na organização?	<i>Não (E4, P9).</i>

Entrevista N.º 5: Sexo Feminino, Idade dos 21 aos 30 Anos, Licenciatura	
Pergunta 1: Considerando a Inteligência Artificial (IA) uma área da ciência da computação focada no desenvolvimento de algoritmos e tecnologias que permitem às máquinas executar tarefas cognitivas geralmente associadas a capacidades humanas, como aprender, tomar decisões e resolver problemas, de que forma a IA pode contribuir para a realização da sua função de forma mais eficaz?	<i>É uma boa questão. Eu não sei até que ponto a IA vai ajudar, mas pode contribuir. Outros fatores, como recursos humanos e lidar com pessoas, acho que o contacto direto presencial com candidatos, colaboradores e clientes é muito importante (E5, P1).</i>
Pergunta 2: A inteligência artificial já está integrada nos processos da empresa e na sua função?	<i>Não, não está (E5, P2).</i>
Pergunta 3: Onde utiliza inteligência artificial nas suas tarefas?	<i>Nós ainda não utilizamos IA nas nossas funções (E5, P3).</i>
Pergunta 4: A IA tem o potencial de eliminar tarefas repetitivas, acelerar o processo de procura por talentos e reduzir o desgaste dos funcionários. Na sua perspetiva, quais as vantagens e os desafios na utilização da IA na execução das suas funções?	<i>Sim, vejo a IA a ajudar nessas tarefas, mas em termos de empatia no recrutamento, o contato humano é essencial (E5, P4).</i>
Pergunta 5: A ideia de máquinas "inteligentes" capazes de tomar decisões levanta questões importantes que precisam ser cuidadosamente avaliadas durante o desenvolvimento e a adoção da IA em diferentes setores. Com base na sua experiência quais são as dificuldades encontradas na utilização da IA no recrutamento e seleção?	<i>A falta de empatia seria uma desvantagem. No entanto, a IA pode ser útil em tarefas administrativas, como processar admissões ou responder a e-mails (E5, P5).</i>
Pergunta 6: Considera que tem as competências necessárias para utilizar a IA nas suas tarefas diárias? E os seus colegas?	<i>Sim, acho que tenho, e é algo que se aprende rapidamente (E5, P6).</i>
Pergunta 7: Qual é a sua opinião sobre a ideia de a IA ameaçar o futuro de certas profissões/funções? E a sua função em específico?	<i>A IA pode ajudar em muitas coisas, mas não acredito que vá substituir totalmente funções como as de médicos. O contato humano é insubstituível (E5, P7).</i>

Pergunta 8: Como vê a evolução da IA no recrutamento e seleção nos próximos 5 a 10 anos em Portugal?	<i>Acho que vai ser positivo. Sempre há novas ferramentas que podem facilitar o nosso trabalho, mas máquinas a substituir pessoas é algo estranho, pode eliminar postos de trabalho (E5, P8).</i>
Pergunta 9: Gostaria de destacar mais algum impacto da IA na gestão das pessoas na organização?	<i>Talvez em trabalhos mais pesados ou na avaliação de desempenho, onde poderia ser mais científica e justa (E5, P9).</i>