



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

A Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção: Perspetivas dos Gestores de Recursos Humanos sobre riscos e desafios

Joana Rodrigues Gouveia Mendes Lopes

Outubro 2021



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

**MESTRADO**  
**CIÊNCIAS EMPRESARIAIS**  
**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

A Inteligência Artificial no Processo de Recrutamento e Seleção: Perspetivas dos Gestores de Recursos Humanos sobre riscos e desafios

Joana Rodrigues Gouveia Mendes Lopes

**Orientação:**

Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo

Outubro 2021

## Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	<b>II</b>
<b>Resumo</b> .....	<b>III</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>IV</b>
<b>Lista de Abreviaturas</b> .....	<b>V</b>
<b>Capítulo 1 – Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo 2 – Revisão de Literatura</b> .....	<b>2</b>
2.1. Inteligência Artificial .....	2
2.2. A Inteligência Artificial e o processo de Recrutamento e Seleção: Aplicações e Potencialidades .....	7
2.3. Riscos e Desafios .....	11
<b>Capítulo 3 – Opções Metodológicas e Amostra</b> .....	<b>16</b>
3.1. Método, Instrumento e Tratamento de dados .....	16
3.2. Caracterização da Amostra .....	18
<b>Capítulo 4 – Discussão de Resultados</b> .....	<b>19</b>
4.1. Principais mudanças em Recursos Humanos na ótica dos entrevistados .....	19
4.2. A inovação tecnológica nas organizações dos entrevistados .....	20
4.3. A utilização de Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção....	20
4.4. As perspectivas dos Gestores de Recursos Humanos sobre riscos e desafios.....	25
<b>Capítulo 5 – Conclusão</b> .....	<b>31</b>
5.1. Limitações do estudo e propostas para investigações futuras .....	32
<b>Referências Bibliográficas</b> .....	<b>34</b>
<b>Anexos</b> .....	<b>41</b>
Anexo I - Guião da Entrevista Semidiretiva .....	41
Anexo II - Caracterização dos Entrevistados .....	42
Anexo III – Tabela parcial de Análise de Conteúdo.....	43

## *Agradecimentos*

Ao concluir esta dissertação, encerro mais um ciclo importante na minha vida pessoal e académica. Foi apenas possível atingir esta meta porque tive o incentivo de pessoas que sempre me apoiaram, acreditaram nas minhas capacidades e me motivaram nos momentos mais desafiantes. Quero assim agradecer a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a sua concretização.

Começo por agradecer à Professora Doutora Helena Mateus Jerónimo por ter aceite acompanhar-me neste desafio, pela sua disponibilidade, partilha de conhecimento, apoio e compreensão ao longo deste trabalho. Sem a sua orientação, rigor e profissionalismo não teria sido possível concluir esta etapa com sucesso.

Quero ainda agradecer o interesse e a disponibilidade de todos os representantes das empresas que aceitaram participar nesta investigação e tornaram possível a sua realização.

E por fim, quero agradecer à minha família e amigos, que me acompanharam permanentemente nesta jornada, pelo apoio e motivação constantes.

A todos, muito obrigada!

## ***Resumo***

Esta dissertação tem como principal objetivo compreender de que forma os Gestores de Recursos Humanos encaram recorrer à implementação e utilização de Inteligência Artificial no processo de Recrutamento e Seleção e, simultaneamente, que riscos e desafios identificam no uso da Inteligência Artificial enquanto ferramenta primacial daquele processo. Para atingir o objetivo definido, optámos por uma metodologia de cariz qualitativo, com a realização de quinze entrevistas a Gestores de Recursos Humanos de empresas de áreas de atuação e dimensões distintas. As informações obtidas nas entrevistas, sujeitas a análise de conteúdo, permitem concluir que neste momento apenas um número muito reduzido de Gestores de Recursos Humanos utiliza efetivamente algumas das funcionalidades desta ferramenta nas suas empresas, sendo que quatro são empresas de Consultoria de Recursos Humanos e uma é uma grande empresa do setor energético. Enquanto alguns Gestores reconhecem inegáveis vantagens na sua utilização como uma maior agilização, eficiência e otimização do processo de Recrutamento e Seleção, outros identificam os desafios acrescidos que antecipam quer na sua implementação, quer naquilo que poderá ser o futuro do trabalho. Ainda assim, a maioria dos Gestores de Recursos Humanos assume a sua potencial implementação num futuro não muito longínquo. Na realidade, os entrevistados reconhecem que a Inteligência Artificial nunca será um verdadeiro substituto dos humanos, porém acreditam poder revelar-se um forte auxiliar dos profissionais de Recursos Humanos desde que as diferenças entre a máquina e os profissionais se combinem numa evolução natural de uma força de trabalho de coabitação e cooperação.

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

## *Abstract*

This dissertation's main objective aims to understand how Human Resources Managers consider using the implementation of Artificial Intelligence in the Recruitment and Selection process and, simultaneously, what risks and challenges do they identify in the use of Artificial Intelligence when used as a primary tool within that process. In order to achieve our defined objective, we opted for a qualitative methodology, involving fifteen interviews carried out with Human Resources Managers from companies in different areas and dimensions. The information obtained from those interviews, was subject to a content analysis, allowing to conclude that at this stage only a very small number of Human Resources Managers are effectively using some of the features of this tool in their companies, four of which are Human Resources Consulting companies and one is a large company in the energy sector. However, while some Managers do recognize undeniable advantages in its use such as greater agility, efficiency and optimization of the Recruitment & Selection process, others do identify and even anticipate some challenges either being on its implementation, either on what will the future of work may look like. Even though, most Human Resources Managers do assume its potential implementation in a not-too-distant future. In fact, interviewees do recognize that Artificial Intelligence will never be a true replacement of humans, but they believe it can prove to be a strong support for Human Resources professionals as long as the differences between the machine and the professionals are combined in a natural evolution of cohabitation and cooperation work force.

**Keywords:** Artificial Intelligence, Recruitment and Selection, Human Resources Managers, Risks, Challenges.

## *Lista de Abreviaturas*

AC - Aprendizagem Computacional

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

RH – Recursos Humanos

R&S – Recrutamento e Seleção

## ***Capítulo 1 – Introdução***

Nos últimos anos, as inovações tecnológicas têm transformado radicalmente os processos e as estruturas organizacionais, pelo que podemos admitir que a Gestão de Recursos Humanos (GRH) não tem passado de forma incólume a mudanças relativamente profundas, principalmente no recurso a novas tecnologias, e mais especificamente à Inteligência Artificial (IA). A utilização de IA na GRH é, cada vez mais, um requisito indispensável para as empresas que procuram competir numa economia globalizada. A tecnologia é uma aliada importante na otimização da gestão e dos custos de serviço por colaborador. Embora obrigue a um investimento inicial, a mesma permite uma ampla agilidade nos processos e uma diminuição nos custos (Matos, Azevedo & Cordeiro, 2018).

Consequentemente, o recurso à IA no mundo empresarial tem-se revelado uma realidade. Em particular, a área do Recrutamento e Seleção (R&S) tem vindo gradualmente a incorporar cada vez mais as várias soluções de IA (Hmoud & Laszlo, 2019). Para cumprir o objetivo de máxima eficiência, a IA vem proporcionar métodos de trabalho simples e desburocratizados, permitindo aos Gestores de Recursos Humanos (RH) uma gestão mais eficiente. Alicerçada neste novo padrão de gestão de dados, a área de R&S passará a estar convenientemente equipada com uma ferramenta poderosa, capaz de responder a múltiplos desafios e de exercer um papel eficaz na estratégia de pessoas e nos processos de decisão (Matos, Azevedo & Cordeiro, 2018).

Qualquer avanço tecnológico surge naturalmente acompanhado de inúmeras questões, justamente pelos seus impactos no mundo do trabalho e subsequente mudança das relações e comportamentos humanos. No campo da IA não é diferente. Esta temática tem vindo a ser objeto de estudo e discussão, em termos dos seus potenciais benefícios, mas também pelas várias questões sociais e éticas que suscita. A pretensão de se criar uma IA, em tudo comparável à inteligência humana, é alvo de críticas e defesas, que não se limitam apenas ao campo científico, pois interessam e preocupam toda a sociedade.

Desta forma, a relevância deste estudo prende-se essencialmente com a inevitabilidade do processo de transformação em curso, quando a IA começa já a ser adotada por uns, enquanto é ainda temida por outros. A IA não é uma tecnologia do futuro, estamos já a interagir com ela no nosso dia a dia (Nevel, 2019), logo isso significa que ignorar ou evitar a IA no R&S deixou de ser uma opção (Forbes, 2020). Assim, muito embora possa tratar-se de um tema com um foco bastante específico e atual no âmbito da



GRH, na verdade e num futuro não muito longínquo, este tema continuará a ser relevante, na medida em que as empresas continuem a implementar a IA no R&S, sobretudo quando qualquer indivíduo ativo no mercado de trabalho pode vir a ser sujeito a um processo que integre o recurso a esta nova tecnologia.

O objetivo da presente dissertação passa por compreender de que forma os Gestores de RH encaram recorrer à implementação e utilização de IA no processo de R&S. Desta forma, esta investigação tem como pergunta de partida: Que riscos e desafios poderão surgir com a utilização da IA, quando utilizada como ferramenta primacial no processo de R&S? De modo a respondermos à questão que alicerça a nossa investigação, optámos por uma metodologia qualitativa, com a realização de entrevistas semidiretivas a quinze Gestores de RH de empresas de áreas de atuação e dimensões diferentes. Posteriormente foi realizada uma análise de conteúdo.

Este trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo corresponde à presente introdução onde é exposta a problemática da investigação e a sua pertinência, bem como a estrutura do trabalho. No segundo capítulo apresentamos uma revisão de literatura sobre os principais conceitos e uma problematização dos seus impactos. No terceiro capítulo apresentamos a metodologia utilizada. No quarto capítulo, com base na análise de conteúdo das entrevistas efetuadas, discutimos os resultados obtidos. E, por último, no quinto capítulo, apresentamos as conclusões do nosso estudo bem como as principais limitações da investigação e sugestões para investigações futuras.

## ***Capítulo 2 - Revisão de Literatura***

### ***2.1. Inteligência Artificial***

As mudanças causadas pelas tecnologias digitais foram aquelas que, na segunda metade do século XX, mais profundo impacto tiveram na nossa sociedade. Com o aparecimento da Internet e das comunicações móveis, no fim da década de 1960, o mundo tornou-se um local completamente ligado, com milhões de dispositivos que comunicam entre si, em qualquer lugar e em qualquer momento. Até aqui, todos os sistemas que resultaram da terceira revolução industrial eram relativamente desprovidos de inteligência, no sentido habitual do termo. Assim, desde o aparecimento dos primeiros computadores, terá surgido uma questão importante, tanto filosófica como prática: poderá um computador vir a comportar-se, um dia, de forma inteligente, exibindo um comportamento semelhante ao que um ser humano exibiria em situação idêntica? Esta é

uma pergunta já com muitas décadas e que mereceu a atenção de muitos cientistas, engenheiros e filósofos. Tentar responder-lhe foi um dos fatores que contribuiu para o desenvolvimento da área que veio a designar-se por IA (Oliveira, 2019).

As primeiras pesquisas relativas à IA começaram a ser produzidas na década de 1940, após a criação do primeiro computador digital (Observador Lab, 2018). Na década de 1950, Alan Turing, considerado um dos pais da ciência da computação e da IA, definiu esta última como sendo a ciência e engenharia capazes de produzir máquinas inteligentes, mais especificamente, programas de computador inteligentes (Duin & Bakhshi, 2018).

Atualmente, o tópico da IA encontra-se no pico de uma curva de expectativa e existem razões válidas para isso; é tanto emocionante, como promissor e até um pouco assustador ao mesmo tempo (Duin & Bakhshi, 2018). Inevitavelmente, a IA mudará a forma como trabalhamos, como comunicamos, como tomamos decisões e como interpretamos o mundo (Silva, 2021). Em termos gerais, a IA refere-se a um campo da ciência mais amplo que não abrange somente a ciência da computação, mas também a psicologia, filosofia, linguística, entre outras (Duin & Bakhshi, 2018). A IA poderá apresentar-se então como a teoria e o desenvolvimento de sistemas de computador capazes de realizar tarefas que normalmente requerem inteligência humana, como percepção visual, reconhecimento de voz, tomada de decisão e tradução entre idiomas (Oxford Reference, 2021); os seus processos são sistemas inteligentes com capacidade de evoluir e aprender, através de conjuntos de ferramentas e algoritmos (Jarrahi, 2018).

Brynjolfsson e McAfee (2017) acreditam que a IA é a tecnologia mais importante da nossa era, em particular, a aprendizagem computacional (AC) – isto é, a capacidade de a máquina continuar a melhorar o seu desempenho sem que os humanos tenham de explicar minuciosamente como realizar todas as tarefas expectáveis. E é especificamente importante por dois motivos. O primeiro é, porque a AC permite articular o próprio conhecimento e automatizar várias tarefas. O segundo motivo prende-se com o facto de os sistemas de AC poderem aprender com a experiência e serem, atualmente, superiores em muitas tarefas antes realizadas por humanos (Brynjolfsson e McAfee, 2017).

Segundo Andrew Ng (2019), a maioria dos projetos de IA criam valor no domínio desta mesma área sob potencialmente três formas: reduzem custos (devido à automatização), aumentam as receitas (os sistemas de recomendação e de previsão aumentam as vendas e a eficiência), e lançam novas linhas de negócio (abrindo caminho a projetos inovadores, antes impossíveis).

Não obstante o seu impacto transformacional, a maioria das grandes potencialidades da IA ainda não foram devidamente aproveitadas. Os efeitos da IA serão ampliados na próxima década, à medida que todos os setores forem transformando os seus processos-chave e modelos de negócio. O entrave parece estar na gestão, implementação e criação do negócio (Brynjolfsson & McAfee, 2017). Já Yampolskiy (2017), prevê ainda que a frequência e a gravidade das eventuais falhas e riscos da IA venham a aumentar de forma constante à medida que a IA se torne cada vez mais capacitada. No entanto, muito embora as falhas do ainda limitado domínio de atuação da IA representem apenas a ponta do iceberg, com o seu desenvolvimento (capaz de desempenhos em domínios transversais), aqueles constrangimentos poderão ser a menor das preocupações.

Segundo Jantan, Hamdan e Othman (2010), o estudo da IA visa a criação de uma máquina inteligente, com o propósito de ajudar os humanos na tomada de decisão, na pesquisa de informações e no controlo de situações complexas. Jarrahi (2018), acrescenta que a IA se converte num fator determinante quando as suas utilidades cognitivas podem aumentar e melhorar o trabalho humano através do processamento de linguagem natural, da aprendizagem e da visão das máquinas, mas mais especificamente pela sua capacidade de aprendizagem e auto-melhoria.

Contudo, mesmo dotada de uma superioridade analítica, a IA não compreende situações de senso comum, intuitivas e imprevisíveis com a mesma facilidade dos humanos, nem replica experiências pessoais, pensamentos e personalidade (Jarrahi, 2018). Poucos sistemas de IA são completamente autónomos, encontrando-se mais focados no reforço das atividades humanas e no contínuo incremento de informação que lhes é fornecido pelo ser humano (Mahidhar & Davenport, 2018). Durante esse período, existe uma fase importante da AC que ocorre através da interação entre o sistema e os seus utilizadores e/ou os observadores humanos, designada por aprendizagem de interação - uma etapa crucial para as organizações perceberem de que forma o sistema de IA interage com o seu próprio ecossistema. Normalmente, durante esse período, reúnem-se novos conjuntos de dados, para mais tarde começarem a ser transformados em algoritmos, o que, muitas vezes, poderá demorar meses ou até anos (Mahidhar & Davenport, 2018). A eficácia desses algoritmos poderá diminuir ao longo do tempo, dado que os mesmos são construídos com base em dados históricos e novos conhecimentos do negócio. Idealmente, os algoritmos deverão ser atualizados à medida que a máquina vá

aprendendo (a partir dos padrões identificados nos novos dados), mas também deverão ser monitorizados por especialistas, de forma a garantir que a máquina interpreta corretamente a mudança no contexto do negócio e de modo a evitar quaisquer enviesamentos (Mahidhar & Davenport, 2018).

Uma outra questão paralela diz respeito ao futuro da força de trabalho, um dos grandes problemas com que os CEOs das empresas se deparam atualmente. É urgente que os Gestores compreendam o leque de opiniões sobre este assunto, uma vez que – implícita ou explicitamente – influenciam a forma como vão gerir a força de trabalho do futuro. Hoje, as empresas estão a tomar decisões que irão ter enormes impactos na sua capacidade de competirem nas próximas décadas. Assim, embora as opiniões sobre o que esperar variem drasticamente, os Gestores que queiram posicionar estrategicamente as suas empresas para prosperarem num futuro pautado pela IA, devem estabelecer as seguintes metas: utilizar a tecnologia para incrementar as competências humanas e reinventar os modelos operacionais; aproveitar a oportunidade de redefinir os empregos e repensar a conceção organizacional; e, por fim, fazer dos colaboradores seus parceiros na criação de uma empresa inteligente (Knickrehm, 2018).

No entanto, apesar dos Gestores preverem o aumento da utilização de IA em diferentes áreas, é na área de RH que se identifica a necessidade de uma atualização a nível tecnológico. Nesse sentido, e de acordo com um estudo recente (PWC, 2020), a maioria dos inquiridos considera o tema importante e confirma que as suas organizações já estão envolvidas em projetos de automatização, embora apenas 25% se encontrem aptas e atualmente a gerir os seus processos através do recurso a esta nova ferramenta.

É compreensível, neste contexto, que a integração e a adequação de sistemas de IA ao negócio e à arquitetura de IT de uma empresa, acabem por requerer bastante planeamento e tempo de adaptação. A transição dos projetos-piloto e dos protótipos para sistemas capacitados de IA pode ser difícil e moroso (Mahidhar & Davenport, 2018). É também reconhecida a necessidade de conjugar a supervisão humana sobre estas novas tecnologias, daí que algumas empresas apostem na formação dos seus colaboradores, de forma a conseguirem treinar o *software* (Agarwal et al., 2018). Por conseguinte, como na maioria dos casos, a IA ajuda nas tarefas individuais e não na totalidade dos processos de negócio, dever-se-ão por isso redesenhar esses processos e redefinir as novas tarefas e competências dos colaboradores, ao invés de simplesmente se substituírem as pessoas (Mahidhar & Davenport, 2018). Logo, um dos principais desafios da área de RH será a

identificação de quais as tecnologias, e quais as combinações necessárias entre competências humanas e tecnológicas a utilizar (Agarwal et al., 2018).

Consequentemente, para retirarem total partido da IA, as empresas deverão compreender como poderão a máquina e o Homem trabalhar em conjunto. Através de uma inteligência colaborativa, os humanos e a IA aprimorarão mutuamente os pontos fortes de cada um. Ou seja, os humanos precisarão de desempenhar três papéis cruciais: treinar as máquinas para que realizem determinadas tarefas; explicar os resultados dessas tarefas; e sustentar a utilização responsável das máquinas. As máquinas, por sua vez, deverão: amplificar as forças cognitivas humanas; interagir com clientes e funcionários de forma a libertarem o ser humano no sentido do mesmo poder desempenhar tarefas de mais alto nível; e incorporar competências humanas para ampliar as capacidades físicas do ser humano (Wilson & Daugherty, 2018).

E, ainda que a IA possa vir a determinar perdas de postos de trabalho, Bessen (2016) defende que essa perda será compensada por um efeito de substituição que afetará apenas alguns cargos, enquanto que também poderá vir a criar emprego. Wilson e Daugherty (2018), acrescentam que o maior impacto causado por esta nova tecnologia será o de complementar e aprimorar as capacidades humanas, e não tomar o seu lugar. É certo que muitas empresas utilizam a IA para automatizar processos, mas aquelas que apenas a implementam para substituir os seus colaboradores, irão observar aumentos de produtividade somente a curto prazo. As melhorias no desempenho são mais significativas somente quando o Homem e a máquina trabalham em conjunto. Por isso, as empresas que continuam a dividir o trabalho, entre mentes e máquinas, vão progressivamente perder a sua vantagem competitiva para os seus concorrentes que integrem eficazmente as capacidades da IA com as capacidades humanas (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Face ao exposto, Wilson e Daugherty (2018), sugerem que as empresas devem reinventar os seus processos de negócio, focando-se em utilizar a IA para alcançarem maior flexibilidade ou velocidade operacional, maior escala, melhor tomada de decisões, ou maior personalização de produtos e serviços. Nesse sentido, devem determinar qual a característica que é central para a transformação desejada, como aproveitar a colaboração inteligente para a abordar, e que alinhamentos e compensações com outras características do processo serão necessários.

Apesar de ser difícil prever com precisão este novo mundo tecnológico, no que ao trabalho e empresas diz respeito, as organizações que conseguirem identificar e responder às oportunidades com maior rapidez, poderão beneficiar das vantagens proporcionadas pela IA. Por isso, a estratégia de sucesso passa por aliar uma total disponibilidade e motivação para experimentar e aprender rapidamente. Logo, todos os Gestores que não estiverem a potencializar experiências na área da AC, não estarão a fazer o seu trabalho; na próxima década, será por isso expectável que a IA não substitua os Gestores, contudo, os Gestores que utilizarem a IA irão certamente substituir os que não o fizeram (Brynjolfsson & McAfee, 2017).

Nos dias de hoje, e em resposta às extraordinárias circunstâncias que advêm da crise pandémica mundial causada pelo Covid-19, tem-se assistido a um crescente desenvolvimento digital no mundo empresarial e a uma potencial reinvenção da utilização da IA, no sentido de melhorar os processos operacionais (Sneider & Singhal, 2021). E, ainda que algumas empresas continuem a fazer progressos relativamente à mitigação dos riscos da IA, a maioria tem ainda um longo caminho a percorrer (Balakrishnan et al., 2020); mas 2021 poderá ser o ano de transição (Sneider & Singhal, 2021).

## ***2.2. A IA e o processo de R&S: Aplicações e Potencialidades***

Tudo indica que o futuro passará inevitavelmente pela incorporação da IA na nossa vida diária, seja pessoal ou profissional. A existência de máquinas “inteligentes” e que potencialmente tomam decisões pelo ser humano, é uma ideia que levanta uma série de questões que devem ser consideradas aquando do seu desenvolvimento e da sua integração em diferentes setores. Nesse sentido, será fundamental estudar e investigar as melhores abordagens à sua incorporação (Piteira, Aparício & Costa, 2019). Assim, no âmbito da GRH, o processo de R&S tem sido um dos primeiros processos a integrar esta alteração (Wright & Atkinson, 2019), revelando-se, por isso, uma área incontornável nesta nossa abordagem, dado o seu papel crítico na admissão de novos colaboradores numa organização.

Enquanto que o recrutamento consiste na aplicação de um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos qualificados, a seleção é um processo decisório que tem por objetivo a escolha dos candidatos mais adequados para cada vaga. Assim, o objetivo do processo de R&S é, com o menor custo possível, dotar a organização dos recursos humanos necessários, com experiência e competências técnicas e

comportamentais ajustadas aos requisitos da função. Com efeito, o processo de R&S consiste num conjunto de tarefas inter-relacionadas e direcionadas para apoiar a estratégia geral de uma organização (Hmoud & Laszlo, 2019).

Convém referir ainda que o processo de R&S tradicional não possui um modelo fixo de execução. Geralmente tem início com a análise do contexto externo e interno onde se inclui o planeamento com base no confronto entre recursos existentes e necessidades futuras, e com a identificação de uma vaga por preencher, cujas tarefas que a compõem, requisitos necessários e métricas de desempenho, são compreensíveis ao abrigo da chamada “análise e descrição da função”. O passo seguinte envolve a publicação da vaga quer em canais internos (portal interno), quer em canais externos (e.g. *LinkedIn*, *Headhunters*). Os currículos recebidos são então agrupados e objeto de triagem e seleção de candidatos a prosseguir no processo de entrevista. Todos os candidatos escolhidos são sujeitos a múltiplos testes, individuais e de grupo, e a uma entrevista final. Muito embora o R&S tenha créditos reconhecidos em termos de eficácia, as suas principais limitações residem justamente no tempo e nos custos deste processo (Kodiyan, 2019).

A identificação e a atração de pessoas que detenham as competências exigidas, são também cada vez mais difíceis de concretizar. Para além da competição inter-organizacional por talentos (a conhecida “*war for talents*”), tem-se igualmente assistido a um desgaste na utilização das práticas tradicionais de R&S, que por vezes não se mostram eficazes na identificação das competências desejadas nos candidatos. Esta é uma realidade que representa um dos motivos de maior preocupação para os Gestores de RH, que procuram soluções inovadoras para um problema que pode comprometer o crescimento sustentável das empresas (Ferreira, 2013).

A fim de dar resposta às crescentes necessidades diárias, a IA, devido à sua capacidade em tratar um enorme volume de dados, através de algoritmos, difere da limitada capacidade humana. É, também, justamente devido à enorme precisão da IA na gestão de processos diários que surgem as maiores oportunidades; na forma rápida e eficaz como o processo de R&S vem oferecer uma nova personalização de serviços, tanto para os recrutadores, como para os candidatos (Caroline, 2020). Por isso, não será de estranhar que os recrutadores queiram promover a utilização de IA na automatização do processo de contratação, tornando-o mais rápido, menos dispendioso e capaz de gerir muito mais facilmente grandes volumes de candidaturas (Carlson, 2020).

E dada a crescente complexidade do novo contexto tecnológico e da sua associação ao ambiente empresarial, continuamente em mudança, alteraram-se os métodos convencionais do processo de R&S (Hmoud & Laszlo, 2019). Agora, com o recurso à IA, as primeiras fases do processo de R&S, outrora as mais minuciosas e mais demoradas, são automatizadas e a filtragem inicial é assegurada num curto espaço de tempo, procedendo à análise de milhares de perfis e à seleção de candidatos com base na sua experiência, na utilização de *keywords*, na correspondência de competências e até na sua presença online (redes sociais, *blog* pessoal, etc.). Nas fases seguintes, acedendo a uma primeira entrevista em vídeo, a mesma será analisada por IA capaz de detetar as emoções reveladas pelas expressões faciais, pela linguagem corporal ou pela forma de se expressar do candidato. E, por fim, concretiza-se uma entrevista pessoal. Digamos que, até aqui, grande parte das decisões já foram praticamente tomadas sem qualquer intervenção humana (Carrasco, 2019).

Daí que os benefícios, hoje reconhecidos, da IA no R&S continuem a ser explorados pelas organizações. De acordo com a plataforma JobConvo (2019) - *software* de R&S que integra IA – a IA no Recrutamento pode ter aplicabilidade em três momentos distintos:

(a) na **triagem de currículos (*screening*)** – a IA assegura a análise objetiva dos dados apresentados, tendo como parâmetro o perfil definido para o preenchimento da vaga. Na prossecução deste objetivo, o processo de seleção de currículos (reconhecidamente o mais demorado) é agilizado, economiza tempo e evita quaisquer falhas, uma vez que a ferramenta não ignorará nenhum detalhe relevante no processo de avaliação das competências de um candidato;

(b) no **recurso a *chatbot*** – a IA permite que os candidatos passem por uma experiência de interação com um assistente virtual, durante o processo de candidatura. Através desta experiência será permitido o esclarecimento de dúvidas e uma agilização do processo, de tal forma que o candidato terá a impressão de estar efetivamente a comunicar com um representante da empresa;

(c) e, por fim, na **construção de um modelo de candidato** – a IA permite a comparação dos resultados dos testes e avaliações durante o processo seletivo, possibilitando que a empresa identifique o candidato que melhor corresponda aos requisitos técnicos e comportamentais da vaga; desta forma, cruza todos os dados submetidos e cria um modelo de candidato ideal (JobConvo, 2019).



Já no que diz respeito ao processo de Seleção, a IA pode ter aplicabilidade em quatro momentos distintos:

(d) na **gestão do processo de seleção (*sourcing*)** - a IA economiza o tempo do recrutador e aumenta a eficácia na seleção de talentos. Ao assegurar uma triagem de currículos de acordo com a descrição da vaga a preencher, a IA cruza os requisitos da vaga em questão, fornecidos pela empresa, com a informação que consta nos currículos submetidos, e procede automaticamente à hierarquização dos candidatos (JobConvo, 2019);

(e) na **gestão de entrevistas (*interviewing*)** – a utilização da IA nas entrevistas automatizadas permite não apenas economizar tempo, como também simplificar e melhorar o processo de seleção. Esta metodologia possibilita efetuar exatamente as mesmas perguntas, colocadas da mesma forma a cada candidato; evitando assim o preconceito humano. Ao reunir exatamente os mesmos dados sobre cada candidato, a comparação entre todos eles será mais fácil e a escolha do mais qualificado será assegurada, ao invés de uma seleção com base nas melhores primeiras impressões (Molad, 2020);

(f) na **shortlist dos melhores candidatos** – a IA produz uma lista de candidatos por ordem de maior compatibilidade com o perfil que a organização procura contratar. Este passo é assegurado através de uma análise dos currículos dos candidatos, das suas respostas na entrevista e dos resultados dos seus vários testes (técnicos, de personalidade, comportamentais ou de *fit* cultural). Obviamente que a decisão final sobre o candidato a admitir entre as melhores opções listadas, será inteiramente da responsabilidade da inteligência humana;

(g) e, por fim, na **admissão digital** – a IA permite efetuar a gestão contratual/documental de novos colaboradores no processo administrativo de admissão na organização, de forma completamente digital (JobConvo, 2019).

Desta forma, no âmbito da utilização da IA, existem várias potencialidades que decorrem da implementação desta nova ferramenta no processo de R&S. Através da automatização de tarefas de grande volume, alocadas à IA, será permitido aos recrutadores e aos Gestores de RH concentrarem-se noutras tarefas (Hmoud & Laszlo, 2019); outras que não sejam, por exemplo, o agendamento de entrevistas com potenciais candidatos, onde muito tempo e esforço poderão ser economizados nesta tarefa que, embora simples, obriga a uma demorada coordenação (iXceed, 2020). Nesse sentido, a

eliminação de tarefas manuais e de análise de dados gera uma economia de tempo, de dinheiro e um aumento de eficiência (JobStreet, 2019). Este novo processo de R&S envolve também a economia de tempo do candidato, reduz a distância geográfica e o tempo das entrevistas presenciais (Martínez & Fernández, 2020).

Existem também evidências de uma melhoria na qualidade de contratação, alicerçada numa tomada de decisão mais precisa e inteligente (Upadhyay, 2019); um maior número de dados (competências e experiência) sobre cada candidato é avaliado, através da utilização de algoritmos específicos (Dhaliwal, 2019), dado que a IA deteta padrões impercetíveis que escapam ao ser humano (Carrasco, 2019). Desta forma, é esperado que todo este exercício acabe por culminar na seleção do candidato que terá o melhor *fit* com a organização (Poelmans, 2020). No limite, podemos estar perante uma tomada de decisão mais justa e imparcial (JobConvo, 2019).

Também o benefício associado à experiência dos próprios candidatos no processo de R&S não deve ser menosprezado; através da introdução de *chatbots* e assistentes virtuais, os candidatos manterão uma melhor interação e obterão um melhor tempo de resposta (JobStreet, 2019), sendo-lhes assegurado, simultaneamente, um nível de informação mais claro e contínuo durante todo o processo (TechAxis, 2019).

Convém reconhecer igualmente o importante contributo da IA na redução de potenciais enviesamentos humanos, dado que através da programação, ao invés de fatores como o sexo, etnia, idade, aparência ou outros, o foco concentrar-se-á em fatores como a personalidade, competências, experiência e qualificação dos candidatos (JobStreet, 2019), diminuindo assim a possibilidade de discriminação e aumentando a diversidade e inclusão dentro da organização (Poelmans, 2020).

Em suma, todos os benefícios que advém da utilização de IA no R&S resultam num acréscimo de tempo e foco dos profissionais de RH em tarefas de valor acrescentado e relacionadas com o lado humano do processo de contratação (JobConvo, 2019).

### ***2.3. Riscos e Desafios***

A problematização dos riscos e desafios da IA implicam obrigatoriamente uma reflexão ética. À medida que os temas da tendenciosidade, privacidade e segurança ganham relevância, os riscos éticos da IA apresentam-se como uma das questões mais críticas no meio empresarial. Atualmente, é a própria sociedade que espera que as organizações se pautem por valores éticos (Albuquerque & Bentinho, 2008). Os novos

desafios de ordem ética que se colocam à IA encontram-se intimamente relacionados com o facto de se utilizarem algoritmos para tarefas com dimensões sociais, isto é, tarefas cognitivas antes realizadas por humanos (Piteira, Aparício & Costa, 2019). Ter uma ponderação ética é, por isso, fundamental para o desenvolvimento atual e futuro da IA, pois é a base para manter a integridade, a legitimidade e a justiça das suas aplicações. Com efeito, os desenvolvimentos tecnológicos não devem ser apenas sujeitos a critérios técnicos, mas também a critérios éticos e à aprovação e verificação da sociedade. Daí a necessidade de uma série de princípios e códigos de ética que nortearão o comportamento destas máquinas, contribuindo assim para gerar confiança na sociedade (Gómez, Córdoba & Castaño, 2008).

De outra forma, a IA pode ser concebida como uma ferramenta pouco credível. Isto porque, da mesma forma que a IA tem trazido, e continuará a trazer inúmeros benefícios, a mesma poderá também configurar um fator de risco. É imprescindível a criação de padrões éticos a serem seguidos pelas organizações, aquando da programação/desenvolvimento de processos dotados de IA e a criação de um “código de conduta ética”, no intuito de se atender a uma “moralidade algorítmica” no desenvolvimento da IA (Felipe, 2017).

De forma mais concreta, a estimular a ponderação ética, a adoção da IA em processos de R&S permite identificar riscos e desafios. Embora alguns argumentos tenham origem numa resistência natural à mudança, existem ainda considerações decorrentes de impedimentos práticos inerentes à implementação de uma técnica ainda em desenvolvimento, para além dos custos e do fator temporal associados (Sánchez, 2020). Há ainda a considerar o facto de que a IA não é verdadeiramente inteligente, embora seja capaz de executar algumas tarefas melhor do que o ser humano (Singh, 2018). Subsequentemente, podemos identificar os seguintes riscos:

(a) **A IA não é imune ao erro e exige sempre alguma forma de intervenção humana**, um erro cometido na AC, se não for identificado a tempo, poderá tornar-se difícil de corrigir e produzirá dados enganadores (Fischer, 2019). Podemos instruir os sistemas de IA sobre o que procurar e como analisar a informação. E decidimos quando e como aplicar a análise que fornecem. Por conseguinte a IA não pode, nem nunca substituirá os seres humanos (Fischer, 2019);

(b) **A IA não define causas *a priori* nem fornece explicações *a posteriori***. A IA é excelente a detetar padrões, como as correlações num conjunto de dados, mas correlação

não é causalidade. Enquanto que, a correlação reforça o enviesamento pela correspondência entre os dados do candidato com as especificações da função, o efeito causalidade é ignorado quando a IA não considera o passado e outro tipo de experiências do candidato (Gentle, 2019); da mesma forma que também será difícil justificar o porquê de uma determinada tomada de decisão perante a não seleção de um candidato; este poderia insistir numa explicação de como o algoritmo produziu essa decisão (Singh, 2018);

(c) **A IA não é capaz de produzir juízos de valor**, nem de avaliar se um candidato mostra capacidade para tomar boas decisões; afinal o bom senso deve contribuir tanto quanto as competências ou a experiência (Forbes, 2019);

(d) **A IA não consegue prever quão bem o candidato fará *fit* com a cultura organizacional**, uma vez que este alinhamento, entre as crenças/comportamentos do candidato e os valores/*fit* cultural da organização, não poderá ser acompanhado com precisão pelo *software* (Sanderson, 2019). Daí que a utilização da IA seja mais eficaz na avaliação de posições operacionais, contudo muito mais limitada na seleção de especialistas ou cargos executivos (Sánchez, 2020);

(e) **Existem características próprias do ser humano que a IA nunca poderá substituir** através da utilização de algoritmos. Exemplos dessas limitações passam pelo facto de a IA ser totalmente desprovida de empatia (Holmes, 2019), não possuir instinto e pela sua incapacidade de avaliar a personalidade, a motivação, o tom, as *soft skills*, a ética ou o carácter dos candidatos; quando os mesmos são muitas vezes contratados pela sua personalidade, e tantas outras vezes dispensados justamente pelas suas competências pessoais (Forbes, 2019). Assim, muito embora se possa reconhecer a eficiência da IA na combinação das competências necessárias da função relativamente às experiências colocadas num currículo, existirão sempre momentos subsequentes que poderão somente vir a ser assegurados por um recrutador, entre eles a “venda”/apresentação de uma oportunidade ou projeto, a capacidade de persuasão, a capacidade de negociação (QPage, 2020), e no limite, a capacidade de acompanhar um indivíduo no planeamento do seu futuro objetivo de carreira (Holmes, 2019).

(f) **A IA pode potencialmente replicar o enviesamento humano** (Forbes, 2019). Ainda que, na sua essência, as máquinas não sejam preconceituosas, as mesmas acabam por refletir inevitavelmente as escolhas do ser humano (Bohnet & Morse, 2016). Ou seja, o sistema de IA só se tornará tão bom, quanto os dados e algoritmos que utilizar, pois se

o conjunto de dados contiver enviesamentos raciais, de género, ideológicos, entre outros, esse facto tornará o sistema pouco fiável (Snyder, 2020). Logo, a IA pode reproduzir padrões sistémicos de discriminação, e a promoção da diversidade nas organizações ficará também comprometida e sujeita ao mesmo tipo de enviesamentos inconscientes (Cruz & Neto, 2020);

(g) **A IA pode priorizar candidatos com perfis semelhantes** aos atuais colaboradores da empresa, e nesse sentido, acabará por prejudicar certos grupos de candidatos que não se enquadrem nos critérios pré-estabelecidos subjacentes aos algoritmos (Snyder, 2020).

(h) **A IA apresenta demasiada dependência de certas palavra-chave.** A mesma avalia os candidatos com base na sua escolha de *keywords* ou expressões, isto é, os programas de reconhecimento de voz utilizados para fazer o *screening* de entrevistas podem não estar sintonizados para identificar determinados impedimentos de fala, sotaques nativos ou respostas nervosas (Snyder, 2020), o que significa que bons candidatos podem ser excluídos (Wade, 2019), enquanto que outros, por se encontrarem familiarizados com a forma como o sistema de IA é programado, poderão utilizar certas *keywords* que potencialmente irão enganar o sistema e camuflá-los como bons candidatos, ainda que não seja esse o caso (JobStreet, 2019).

(i) **Entrevistas de screening com IA vs. face-to-face**, é uma inovação perante a qual muitos candidatos podem manifestar sinais de alguma ansiedade e nervosismo, e nem todos os candidatos revelam um bom desempenho quando estão a ser gravados; no final, todo o processo poderá redundar numa oportunidade perdida para ambas as partes (Forbes, 2019). Adicionalmente, a IA não conseguirá entender e priorizar um candidato que manifestamente expresse a sua urgência no dito agendamento, em função de outras propostas que tenha já recebido. O sistema de IA irá, pois, descartar este candidato, não por falta de programação, mas porque lhe falta todo o contexto que envolve a urgência da entrevista (Singh, 2018).

(j) **A dificuldade/ insatisfação em interagir com chatbots**, e o facto de os candidatos passarem por este tipo de experiência mais impessoal, pode acabar por contribuir para afastar alguns candidatos (Miller, 2019). Também o tom robótico presente nos *chatbots*, que pretendem imitar a interação humana, poderá muitas vezes produzir alguma frustração nos candidatos, quer pela inexistência de uma ligação emocional, quer

pela incapacidade da IA em responder a perguntas potencialmente mais complexas colocadas pelos candidatos (Murdock, 2019).

(k) **A potencial má utilização de dados pessoais** (Miller, 2019), isto porque a recolha, o controlo e a utilização dessas informações pessoais, podem ser difundidas e utilizadas indevidamente ou sem autorização dos indivíduos em causa (Cruz & Neto, 2020). Atualmente, os candidatos procuram transparência e, se a IA for utilizada, os mesmos quererão perceber de que forma é utilizada em todo o processo de R&S (Riechert & Gray, 2021).

Perante a adoção de IA no processo de R&S, existirão sempre desafios. Os principais desafios a enfrentar incluirão (a) as dificuldades de implementação da própria IA; (b) o seu impacto futuro no mundo do trabalho e (c) a credibilidade desta nova ferramenta (Manyika & Bughin, 2018).

(a) **Na ótica da implementação**, o desafio passará por desenvolver uma estratégia de IA com benefícios claramente definidos, identificar o talento com as competências adequadas, superar os silos funcionais (os quais devem necessariamente facilitar a transversalidade do projeto) e assegurar o total compromisso dos Gestores de topo com a estratégia de IA. Estes últimos, deverão ser os primeiros a apoiar e a desenvolver uma visão empresarial de oportunidades de IA credíveis e que, inevitavelmente, transformarão parte dos processos de negócio já existentes (Manyika & Bughin, 2018).

(b) **Na ótica do futuro do trabalho**, o maior desafio encontra-se relacionado tanto com a gestão da mudança (Deal, 2021), como com o ceticismo inerente à implementação de uma nova tecnologia (Nimbekar, 2018). Ou seja, os profissionais especializados em R&S poderão hesitar em adotar a IA, perante o receio das suas funções se tornarem redundantes. E o papel dos Gestores será, por isso, fundamental para garantir que todos os colaboradores entendem, participem e estejam preparados para esta nova mudança; assim, antes da implementação de IA, será sempre aconselhável assegurar demonstrações, formação e criar oportunidades para receber *feedback* (Deal, 2021). Contudo, perante uma promessa de facilitação do seu trabalho, compreensivelmente, os profissionais de RH mais céticos quererão também ter a certeza de que qualquer nova ferramenta introduzida no processo irá proporcionar inequivocamente um maior nível de qualidade. Isto porque, com base na sua experiência são frequentemente bombardeados com soluções inovadoras que tendem a desaparecer, por vezes, tão rapidamente como surgiram (Nimbekar, 2018).

(c) Por fim, na **ótica da credibilidade da ferramenta**, o desafio será o de não perder a confiança junto dos utilizadores que esperam que a IA garanta a proteção de privacidade, assegure a eliminação de preconceitos e evite uma utilização maliciosa (Manyika & Bughin, 2018).

Não obstante tudo o que precede, a literatura dá conta de que a implementação e a adaptação da IA no R&S possa destruir os atuais processos. Tal poderá ser parcialmente verdade, caso esta ferramenta não seja integrada gradualmente, mas, ao invés de forma súbita (Longmuir, 2020). Muito embora não existam dúvidas de que a IA irá afetar definitivamente a forma como o R&S funciona, o desafio consistirá em convencer os profissionais de RH que eles próprios irão ser mais importantes do que nunca, porque de facto, são exatamente as suas qualidades que darão relevância a qualquer processo, especialmente numa área como o recrutamento (Marshall, 2018). Além do mais, as capacidades artificiais da ferramenta também nunca terão a capacidade dos profissionais de RH para imaginar resultados, refletir, aprender sobre as ações passadas e avaliar situações, o que em termos leigos se traduzirá pela inexistência de pensamento crítico na IA (ItResources, 2019). Neste sentido, o desafio final passa pelo necessário equilíbrio na coexistência do recrutador e da IA, no sentido de contrariar as falhas e de aperfeiçoar o processo de R&S (Wade, 2019). No final, será crucial que os profissionais de RH encarem a IA, não como uma ameaça à sua vida profissional, mas como uma ferramenta vital (Fischer, 2019).

### ***Capítulo 3 – Opções Metodológicas e Amostra***

#### ***3.1. Método, Instrumento e Tratamento de dados***

Considerando o objetivo deste estudo optámos por uma metodologia de cariz qualitativo, recorrendo à recolha e análise de testemunhos de Gestores de RH através de entrevistas semidiretivas. A metodologia qualitativa não tem o propósito de generalizar os resultados obtidos, mas sim de conhecer aprofundadamente casos concretos e particulares (Yin, 2014). Esta metodologia é a mais apropriada, dado que permite não só uma melhor aproximação e compreensão do objeto de estudo, como também a análise de opiniões, perceções, pensamentos e práticas (Quivy & Campenhoudt, 1992; Bogdan & Biklen, 1994; Spencer, 1993), dos Gestores de RH entrevistados, possibilitando-nos assim aceder de forma aprofundada às suas perspetivas sobre a temática em causa.

Na construção da entrevista semidiretiva e de forma a evitar a elaboração de um mero questionário, deve presidir o objetivo de se produzir um referencial organizado de forma a permitir obter o máximo de informação com o mínimo de perguntas. Adicionalmente, são igualmente os objetivos que determinam a razoabilidade do tamanho da amostra ou do número de documentos a estudar. Dado que o desenho de uma investigação, baseada exclusivamente em entrevistas semidiretivas, procura obter informação com carácter mais intensivo do que extensivo; em geral tende a oferecer “poucas” entrevistas, mas muito material a analisar (Amado, 2013).

A entrevista semidiretiva permite atingir um maior grau de profundidade dos elementos de análise recolhidos (Quivy & Campenhoudt, 1992). Será através de uma relação de interação mais aprofundada, entre o entrevistador e o entrevistado, que se obterá um melhor acesso à informação. A semidireção da entrevista e a abertura da maior parte das questões, podem acarretar a possibilidade de desvio do guião principal, dando muitas vezes oportunidade a interações e respostas da parte do entrevistado que de outro modo não seriam possíveis. Adicionalmente, este método permite também efetuar correções, esclarecimentos e adaptações, que o convertem numa metodologia bastante eficaz para a obtenção das informações desejadas (Lüdke & André, 1986).

A entrevista semidiretiva que visa responder às proposições da investigação exigiu uma preparação prévia e a criação de um roteiro de perguntas abertas. O guião de entrevista é composto por questões organizadas em 6 blocos temáticos: (a) a legitimação da entrevista e questões éticas; (b) a caracterização do entrevistado/percurso profissional; (c) a caracterização da organização; (d) a utilização de IA no processo de R&S; (e) as perspetivas dos Gestores de RH sobre riscos e desafios; (f) e a finalização da entrevista (Anexo I). Assegurámos igualmente o cumprimento dos requisitos éticos, especificamente, a obtenção da autorização dos entrevistados para gravar a entrevista e a garantia do seu anonimato. As entrevistas foram realizadas ao longo de três meses (junho, julho e agosto), tiveram uma duração média de 35 minutos e todas foram realizadas via *MS Teams* devido ao atual contexto pandémico.

As respostas obtidas foram objeto de análise de conteúdo, “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visa obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção destas mensagens”, nas palavras de Bardin (2019: 44). Seguindo as fases sugeridas pela mesma autora realizou-



se: (a) transcrição fidedigna das palavras dos entrevistados; (b) leitura das transcrições; (c) identificação de potenciais pontos de contacto entre as entrevistas, agrupando-as nas suas diferentes dimensões; (d) análise e interpretação dos dados, extraindo a informação através da inferência. Justamente por se tratar de uma temática delicada, as respostas obtidas foram alvo de uma análise bastante cuidada.

Segundo Amado (2013), a dimensão interpretativa pode ser considerada a mais crítica, na medida em que podemos incorrer no perigo de nos deixarmos tolar por "inferências ingénuas ou selvagens". Contudo, sem a inferência, a investigação ficaria incompleta já que registar a quantidade de informações e efetuar, em torno das mesmas, os mais variados tipos de cálculos, não constituiria, um trabalho interpretativo no quadro das metodologias qualitativas. Desta forma, de acordo com o autor, o aspeto mais importante da análise de conteúdo é a mesma permitir a captação da essência do sentido do discurso (com base em inferências interpretativas derivadas dos quadros de referência teóricos do investigador e através da sua codificação e classificação por categorias e subcategorias). No caso da presente dissertação, foram consideradas quatro categorias e doze subcategorias.

### ***3.2. Caracterização da Amostra***

A amostra deste estudo é composta por quinze Gestores de RH de várias organizações, em diversos setores. Trata-se de uma amostra não probabilística e intencional, dado que a escolha dos entrevistados teve como critério o seu cargo na área de RH. A seleção dos entrevistados foi feita através de uma lista de contactos pessoais que subsequentemente assumiu a técnica de amostragem bola-de-neve. Uma vez que a presente investigação possui um cariz exploratório, o objetivo é conseguir um estudo de maior compreensão com uma pequena amostra. Isto porque, “nos estudos qualitativos interroga-se um número limitado de pessoas, pelo que a questão da representatividade, no sentido estatístico do termo, não se coloca. O critério que determina o valor da amostra passa a ser a sua adequação aos objetivos da investigação (...). Nesta ótica, os indivíduos não são escolhidos em função da importância numérica da categoria que representam, mas antes devido ao seu carácter exemplar” (Albarello et al., 1997: 103).

Em termos sociodemográficos, é importante referir que a distribuição por género é bastante equitativa (oito do sexo feminino e sete do sexo masculino). Relativamente à formação académica, apesar de trabalharem hoje na área de RH, os Gestores realizaram formações maioritariamente em Ciências Sociais e Humanas, mas também, de forma mais

residual em Gestão e Engenharias. E apenas três possuem Licenciaturas em GRH (Anexo II).

## *Capítulo 4 – Discussão de Resultados*

### *4.1. Principais mudanças em RH na ótica dos entrevistados*

Segundo os entrevistados, as **principais mudanças que ocorreram na função de RH na última década** prendem-se sobretudo com o facto deste departamento ter deixado de ser encarado como uma área da organização meramente administrativa para passar a ser visto como um elemento integrante do negócio (E4, E14) e como um verdadeiro parceiro estratégico da empresa (E1, E8, E10, E11, E13, E14). Outra mudança é a necessidade de as empresas deverem implementar uma cultura que considere e que respeite as preferências de cada um dos colaboradores, o que conseqüentemente as obriga a terem de fazer um exercício diferente de adaptação das suas políticas (E1, E3, E4, E5, E8, E9). Aliado a isso, a visão está a alterar-se para as empresas que percebem que o valor está nas pessoas e, nesse sentido as organizações estão a humanizar-se cada vez mais (E11). Também a própria atividade de RH evoluiu, a forma como é trabalhada e a introdução das novas tecnologias como a digitalização, vieram mudar as suas técnicas e a sua operacionalização (E2, E5, E8, E10, E13, E15). E para além de se ter assistido a uma maior profissionalização da área de RH (E6, E12), a grande maioria dos entrevistados refere que a situação pandémica também produziu uma enorme alteração no departamento de RH, com grandes impactos na vida dos profissionais e nas formas de trabalhar (E1, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E15), o que corrobora as tendências que se encontram na literatura (e.g. Sneader & Singhal, 2021).

### *4.2. A inovação tecnológica nas organizações dos entrevistados*

A **inovação tecnológica** apresenta-se no topo das prioridades das organizações de todos os entrevistados, visto que, hoje em dia, tudo o que tenha a ver com o mundo digital é absolutamente incontornável seja qual for o contexto organizacional. As empresas destes Gestores de RH encontram-se neste momento a desenvolver projetos de transformação digital e de inovação tecnológica, não só porque têm consciência de que efetivamente ainda têm um longo caminho a percorrer nesta área, como também porque admitem que embora se revele uma tarefa árdua (E2, E11, E13), o mundo realmente está a mudar e esta é a tendência atual para conseguirem atrair talento, reter talento e

manterem-se competitivas (Brynjolfsson & McAfee, 2017). E especialmente com a situação pandémica, as empresas que apresentavam contextos menos digitalizados viram-se obrigadas a reinventar os seus processos sob pena de colocarem em risco a sua continuidade (E7).

Quanto aos **objetivos estratégicos definidos** na área da inovação tecnológica, pudemos constatar uma total unanimidade nas respostas dos entrevistados, dado que todos a esse propósito revelaram possuir planos e objetivos específicos traçados nas suas empresas.

### *4.3. A utilização de IA no processo de R&S*

No que diz respeito à **IA utilizada no processo de R&S**, a grande maioria dos entrevistados refere que a IA pode ser extremamente útil em atividades onde o processamento de informação, pelo seu elevado volume, torna difícil que um humano retire conclusões em tempo útil, como é o caso da triagem curricular (E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E10, E11, E13, E14). Este recurso é entendido pelos entrevistados como uma ferramenta de automatização de fases do processo sem intervenção do recrutador que permite automaticamente excluir ou incluir candidatos no processo (E15); facilita a vida dos profissionais de RH porque opera no trabalho mais rotineiro, mais burocrático administrativo do processo de R&S, e deixa para o elemento humano a parte verdadeiramente diferenciadora (E1, E4). Estas vantagens são referidas na literatura (Carlson, 2020).

Mas a grande maioria das empresas dos entrevistados ainda não utiliza IA nas suas atividades, embora já estejam a passar por processos de transformação digital e já tenham capacidade para trabalhar grandes volumes de informação recorrendo a ferramentas específicas (E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E11, E14, E15). No entanto, daquele grupo de entrevistados alguns reconhecem naturalmente muitas vantagens nessa utilização e acreditam que será inevitavelmente o caminho a seguir (E2, E3, E14, E15). Por outro lado, dois Gestores revelam dúvidas de que a IA seja um caminho que deva ser seguido no processo de R&S de candidatos (E3, E5). E apenas cinco entrevistados afirmaram já recorrer às funcionalidades da IA (E1, E4, E10, E12, E13) para gerir através da robotização algumas das suas fases do processo de R&S. Ainda assim, destes cinco entrevistados, três revelaram utilizar métodos adicionais e inovadores, como por exemplo, a utilização de uma figura holográfica, designada por Zara, que já assegura a pré-seleção e categorização dos candidatos, prevendo-se que, no futuro, assegure

igualmente a fase de entrevista com recurso ao reconhecimento facial (E4). Outra aplicação descrita, passa pela utilização de uma *video interview* assíncrona com uma componente de IA, que avalia as respostas automaticamente, assegurando depois a classificação daquilo que são as evidências comportamentais identificadas no comportamento dos candidatos (E10). E por fim, a utilização de um *chatbot* desenvolvido para auxiliar e complementar as *video interviews* do processo de Recrutamento (E13).

Relativamente às **potencialidades da IA utilizada em contexto de R&S**, alguns entrevistados confessaram não conhecer ainda todas na sua totalidade (E5, E6, E9, E11, E13, E14), porém reconhecem que pelo facto da ferramenta ser especialmente útil, não só na fase de triagem curricular onde já consegue fazer a interpretação semântica dos conteúdos, extrair essa informação para meta-dados e seleccionar os currículos mais promissores (E7), é igualmente muito útil na categorização de determinados candidatos, no envio de respostas automáticas com informação sobre o estado das suas candidaturas, nas convocatórias para testes de *assessment*, no envio dos respetivos testes, na validação desses testes, na marcação de entrevistas (E1) e na utilização de *chatbots* para fazerem entrevistas de *screening* (E10); tudo isto permitirá libertar tempo e recursos para outras tarefas de maior valor acrescentado para a área de RH (E1, E4, E5, E6, E7, E9, E11, E13), ideia que corrobora a literatura (Hmoud & Laszlo, 2019).

Para além da capacidade de computação permitir acelerar o tempo de execução de tarefas (E7), os entrevistados realçaram que a própria ferramenta consegue também aprender com a experiência e autoinstruir-se sem necessitar de intervenção humana na programação para acomodar nova informação, permitindo-lhe assim a capacidade de fazer recomendações e tomar melhores decisões relativamente aos *outputs* que acaba por produzir (E2, E3, E5, E7, E13) (Jarrahi, 2018). Dois entrevistados referem que a IA pode até efetuar reconhecimento facial, avaliar as micro-expressões, os comportamentos e o tom de voz dos candidatos (E4, E10) e através da introdução de um *chatbot* permite replicar aquilo que seria uma conversa entre dois humanos (TechAxis, 2019), de acordo com um dos entrevistados:

*uma funcionalidade deste género é interessante para divulgar informações que possam ser publicamente divulgadas a candidatos, para explicar informação tipificada, como por exemplo, como é que funciona um processo de Recrutamento dentro daquela empresa, dar informações sobre a presença da empresa nos mercados, etc. (E7).*

Por conseguinte, todas estas tecnologias também vão poder eventualmente trazer à tona alguns CV's que poderiam ficar de fora, porque o próprio avaliador não iria ter a capacidade de relacionar tanta informação como a IA consegue fazer (E8, E10) (Carrasco, 2019), e tal como refere um dos entrevistados:

*(...) não é só uma questão de tirar a informação e de gerir a informação, é relacionar a informação e tirar valor dessa informação (E8).*

Todos estes fatores na perspetiva dos entrevistados permitem naturalmente uma maior agilização, eficiência, aceleração e otimização do processo, uma melhor experiência para os candidatos, um processo mais justo, mais fidedigno, mais *clean*, menos suscetível a *individual bias* por parte dos recrutadores (E2, E3, E4, E8, E11, E12, E13) e uma redução dos custos (E14).

No que respeita aos **principais motivos que impedem as empresas de implementar IA no processo de R&S**, os entrevistados mencionaram que os principais obstáculos passam sobretudo pelo facto desta nova tecnologia implicar um investimento financeiro significativo (E1, E2, E4, E6, E7, E8, E10, E13, E15), e a relação custo-benefício ainda não compensar (E13). De facto, tem havido uma maior incidência deste desenvolvimento nas áreas de negócio, isto é, nas áreas operacionais que precisam de gerir uma interação direta com o cliente, pelo que algumas organizações ainda não estão nesse nível de investimento para a área específica do R&S (E2, E14). Os entrevistados declaram também que não podem autonomamente tomar essa decisão, uma vez que ou seguem os padrões da casa-mãe; ou porque o recrutamento que fazem é reduzido, e quando realizado, é assegurado de forma muito circunscrita e limitada; ou porque não fazem recrutamento direto, isto é, recorrem a empresas especializadas; ou porque o fator temporal associado à implementação desta ferramenta pode ser demasiado longo; ou porque têm outras ferramentas sólidas que os ajudam a trabalhar, e ainda que não tenham a componente de IA, são robustas, dão-lhes segurança e efetivamente permitem-lhes apresentar resultados; e, não menos importante, porque tipicamente a IA faz verdadeiramente sentido em projetos de grande volume (E1, E2, E6, E8, E9, E10, E15, E13, E14).

Outro obstáculo identificado pelos entrevistados prende-se com o facto de alguns Gestores ainda estarem muito formatados para o atual modelo de entrevista, ou seja, consideram fundamental continuarem a ser os próprios recrutadores a conhecer os candidatos, a avaliar o seu comportamento, a ler as suas *soft skills* e a determinar, de

acordo com as respostas que são fornecidas às atuais ferramentas que possuem, se avançam ou não com os candidatos no processo (E9, E11, E15). Adicionalmente, a par do tradicionalismo do atual processo, há que aliar uma certa incapacidade de predição do futuro e da forma como vão evoluir os processos de R&S (E1, E4), o que poderá redundar nalguma descrença e desconfiança nas capacidades da IA (E1). E, por último, tal como salientado por um dos entrevistados:

*qualquer empresa que não esteja a par daquilo que é o desenvolvimento ou a evolução da IA, vai ter alguns problemas de competitividade no futuro. Portanto, (...) é uma falta de visão estratégica e uma falta de adaptação àquilo que é o mercado ou a exigência do consumidor (E12).*

Quanto à **preparação dos Gestores de RH para esta nova realidade**, podemos inferir que os entrevistados acreditam que é preciso primeiro reconhecer que esta realidade existe, e que só podem preparar-se para algo novo se estiverem recetivos à mudança (E4) e se houver uma mudança de *mindset* (E5, E14, E15). Consideram que esta mudança já está a operar-se, e se não for pacificamente aceite acabará por ser imposta (E2, E4, E9, E14). No entanto, também existem Gestores que alegam não ser necessária uma mudança de *mindset*, porque acreditam que esse passo já está dado, uma vez que já existe por parte dos profissionais uma enorme abertura e identificação quer das necessidades, quer das vantagens que a IA pode trazer ao processo. Já no que diz respeito ao *mindset* corporativo, variará em função da sua dimensão e das suas necessidades de recrutamento, onde as maiores empresas já encaram esta transformação como uma realidade obrigatória. O recente contexto pandémico veio apenas comprovar a enorme capacidade de conversão e de adaptação a um mundo necessariamente digital, destacando-se a forma como se desafiou o *mindset* de tudo e todos (E2, E11).

A grande maioria dos entrevistados considera não possuir um total conhecimento sobre o tema, mas desses, três acreditam que para além de terem de se adaptar e permanecer constantemente atualizados (E5, E8, E12), devem procurar aprender tudo quanto seja possível sobre a IA, eventualmente através de formação, *workshops* e beneficiando de uma maior sensibilização, comunicação e divulgação do tema (E1, E5, E9, E15), o que corresponde à literatura (Deal, 2021). Adicionalmente os Gestores devem perceber claramente as vantagens que esta nova tecnologia lhes proporcionará, não deixando nunca de estar atentos aos riscos e às limitações da sua utilização (E3, E4, E9, E10). Também devem procurar discutir ideias e interagir com empresas, que já estejam a

utilizar IA nos seus processos e dispostas a partilhar *feedback*, para que os profissionais possam aprender com as boas e más experiências (E5, E6). Cinco entrevistados consideram que o mais importante a reter é compreender que estas novas ferramentas são suas aliadas e não suas concorrentes (E1, E4, E6, E9, E13) (Fischer, 2019). Por isso, acreditam que não vale a pena olhar para esta transformação numa perspetiva negativa ou de risco, porque afirmam que a IA vem para melhorar as atividades dos RH, não vem para substituir os seus profissionais, vai é naturalmente identificar a necessidade de um *upgrade* ao nível do *reskilling* e *upskilling* dos seus colaboradores, não colocando em causa os respetivos postos de trabalho. E acrescentam que um gestor de RH que pense o contrário está completamente desajustado (E4, E13), porque existe uma grande necessidade de evolução e o gestor deve ser o primeiro a perder o medo da evolução tecnológica e passar a ser *technology savvy* (E7, E10). Como sustenta a literatura (Manyika & Bughin, 2018), isto não significa tornar-se um especialista/*expert* de, mas sim, possuir um conhecimento de alto nível que lhe permita efetivamente ter entendimento daquilo que está a ocorrer à sua volta e daquilo que possa ser ou não benéfico para o seu negócio (E4, E7, E8, E10). Logo, como referido por um dos entrevistados, os Gestores de RH devem:

*criar awareness para estes temas, para depois serem agentes da mudança e não serem, ao contrário, bloqueadores* (E14).

No que concerne ao **tipo de ferramentas utilizadas atualmente** pela grande maioria dos entrevistados no processo de R&S, verifica-se uma enorme multiplicidade de ferramentas e plataformas auxiliares (e.g. *Taleo (ATS - Application Tracking System)*, *SAP SuccessFactors*, *PeopleSoft* da *Oracle*, *Plataforma VIDA*, *Plataforma AplyGo*), usadas em diferentes fases da gestão de processos de recrutamento, embora algumas se encontrem ainda desprovidas de IA.

#### ***4.4. As perspetivas dos Gestores de RH sobre riscos e desafios***

Relativamente aos **riscos da inclusão da IA no processo de R&S**, os entrevistados corroboram o que se sabe por intermédio da literatura. A lista abaixo dá conta dos riscos mais referidos pelos entrevistados (os *bullet-points* em “letras” desta lista têm correspondência com a lista explicitada na revisão de literatura):

(a) Um dos maiores riscos é a automatização e a despersonalização completa do processo, e, por isso, os Gestores devem garantir que o *human touch* se mantém (E1, E2, E4, E5, E6, E7, E11, E12, E13, E14). Como esclarece um dos entrevistados:

*de facto, nunca vai existir IA se não houver primeiro um ser humano a definir muito concretamente os algoritmos e que definem a forma como a ferramenta trabalha* (E2).

(h) O risco de a ferramenta não garantir que não se vão perder bons candidatos (E2, E5, E6, E8, E13, E14), ou que não se vão fazer más seleções (E13). O risco de os candidatos ajustarem completamente os seus CV's a uma determinada função (E5). Existe também risco de se selecionarem candidatos interessantes apenas por apresentarem o CV "certo" (no sentido em que o ajustaram a uma determinada função), mas que em termos comportamentais deveriam ser excluídos (E1, E5).

(e) O risco de a IA não distinguir e valorizar aquilo que verdadeiramente define os seres inteligentes, que é conseguirem improvisar, desenvolver intuições e empatia (E7, E14, E15). Estas características nem sequer são introduzidas nos pré-requisitos na ferramenta (E5, E6). Em suma, a IA tem de ser acoplada à interação humana para conseguir ajudar a captar o verdadeiro valor do candidato, como testemunha um dos entrevistados:

*contar com a interação humana naquilo que é a proposta de valor que as empresas têm de ter, que é ajudar no processo de onboarding, de integração, de acompanhamento, do follow up, ser alguém que acrescenta valor (...)* (E4).

(i) O risco de perda de uma parte da experiência de contacto com um candidato, quando toda a linguagem corporal e não verbal deixa de ser considerada pela IA (E7, E11, E13, E14). As micro-expressões, os comportamentos e o tom de voz dos candidatos podem ser altamente falseáveis, com o recurso a *apps* onde uma pessoa pode assumir a imagem de uma outra pessoa e até mesmo o seu tom de voz (E10). Por este motivo, as pessoas podem ficar menos recetivas à tecnologia porque têm receio de serem mal interpretadas (E13) e que a ferramenta exclua candidatos que, pelo seu tom de voz, denunciem calma ou extremo nervosismo (E14).

(k) O risco do indevido tratamento dos dados pessoais dos colaboradores e dos candidatos (E1, E3, E9) e de uma tomada de decisão totalmente automatizada, como reforça um entrevistado:



*(...) do ponto de vista do enquadramento legal, nomeadamente até com o novo GDPR, há ainda muitos DPO's (Data Protection Officers) que são adversos a uma avaliação e a uma tomada de decisão totalmente automatizada, até porque para isso acontecer as pessoas, os participantes, os candidatos, têm de dar o seu consentimento expresso de que isso está a acontecer, (...) E, portanto, enquanto não se chegar a um ponto, que do ponto de vista legal, seja praticamente impossível refutar essa avaliação, pode-se tornar difícil a adoção permanente ou mais massificada desta nova tecnologia (E10).*

Os riscos menos referenciados pelos entrevistados foram:

**(d)** O risco de a IA, porque desprovida de empatia, não conseguir perceber e avaliar se o candidato faz ou não *fit* com a organização (E14). Talvez por isso, esta tecnologia ainda não esteja associada a Recrutamento de funções de *Management* ou *Top Management* (E1, E9). De acordo com um dos entrevistados, a IA poderá:

*vir a ser uma ferramenta muito útil para processos de Recrutamento massivos de funções mais ou menos standard (E9).*

**(b)** O risco de obtenção de recomendações pouco ou nada fiáveis, se a IA ignorar o efeito de causalidade. Ou seja, quando não existe um histórico já alimentado na ferramenta, a sua capacidade preditiva de antecipar situações em função dos dados é menor, o que tem implicações para o processo de tomada de decisão (E7). E a dificuldade adicional em justificar a não seleção de um candidato por um algoritmo, pode também apresentar-se como um risco quando os indivíduos culpabilizam a IA pelos seus insucessos (E5, E13).

**(c)** O risco ligado à incapacidade de tomar decisões, emitir juízos de valor e de validar as recomendações (E7), porque não consegue avaliar, pelo menos com qualidade e eficácia comprovada, aquilo que um dos entrevistados refere como:

*um conjunto de soft skills que cada vez mais são valorizadas e que se procura avaliar em contexto de Seleção (E15).*

**(f)** O risco de replicar enviesamentos humanos na programação dos algoritmos, uma preocupação defendida por um dos entrevistados que refere que:

*quem programa o sistema tem de ser perfeitamente neutro, não pode introduzir as suas preferências (E4) (Ferreira, 2013).*

Como reforçado também por um outro entrevistado:

*Ao contrário do que se podia pensar inicialmente porque um dos argumentos que sempre foi utilizado é a redução do enviesamento inconsciente que o ser humano tem no contexto da avaliação, na verdade, hoje em dia, há estudos que mostram que a própria IA tem análises enviesadas em função de quem a desenvolveu (E10).*

(j) O risco dos candidatos se sentirem totalmente despojados num processo completamente automatizado (E10). Mesmo com a introdução de *chatbots* auxiliares, um dos entrevistados alega que:

*naturalmente para outro tipo de interações mais complexas a IA por enquanto ainda não consegue facilitar o processo, por enquanto (E7).*

(g) O risco da falta de diversidade na seleção de perfis, poderá existir nas empresas que optem por definir perfis de colaboradores de sucesso na sua organização, justamente para alimentar os critérios/requisitos dos candidatos a contratar no futuro (E3). Um dos entrevistados questiona mesmo:

*Faz sentido tentar definir perfis de colaboradores de sucesso na minha organização e tentar encontrar características pessoais, sociais, etc., de candidatos que encaixem nestes clusters de perfis? (E3).*

Pelo que resulta da análise, constatamos que os riscos mais destacados pelos entrevistados envolvem o receio de uma despersonalização do processo de R&S (a) e uma potencial perda de bons candidatos (h). Já a falta de diversidade na seleção de perfis (g), a dificuldade/insatisfação em interagir com *chatbots* (j), o risco de a IA eventualmente replicar o enviesamento humano (f), o risco de a IA não ser capaz de produzir juízos de valor (c), o risco de a IA não definir causas *a priori* nem fornecer explicações *a posteriori* (b) e o risco de a IA não conseguir prever o *fit* entre o candidato e a cultura organizacional (d), foram os riscos menos referidos pelos entrevistados.

Questionados posteriormente sobre os **desafios** identificados no uso da IA no processo de R&S, as respostas dos entrevistados corroboram a revisão de literatura e surgem igualmente listados segundo os desafios mais referidos pelos mesmos:

(a) Na **ótica da implementação**, o desafio mais referenciado é o dos profissionais se fecharem dentro daquilo que são as suas realidades atuais e não olharem para aquilo que são as transformações necessárias (E2, E5, E8, E13); é fundamental determinar exatamente onde otimizar o processo, sem o desumanizar totalmente (E1, E2, E13) (Wilson & Daugherty, 2018). Os Gestores revelaram ainda que para além do custo associado à implementação da IA ser elevado e da relação custo-benefício ainda não

compensar, a mudança numa empresa nunca é um processo fácil obviamente (E2, E13). Na linha do argumento de Wilson e Daugherty (2018), alguns entrevistados chamam precisamente a atenção para a necessidade de os Gestores de RH não terem medo de gerir mudança e assumirem o papel de influência dos outros:

*tem de existir uma adaptação, uma capacidade de gerir mudança, de gerir as pessoas que trabalham com ferramentas como a IA, de gerir as equipas de Recrutamento para de facto se adaptarem a esta nova realidade que trará novos paradigmas de trabalho, no dia a dia, nas tarefas e na forma como o próprio Recrutamento é trabalhado de uma forma prática (...)* (E2).

Consequentemente, como refere um dos entrevistados:

*a figura (...) dos Gestores de RH é absolutamente essencial do ponto de vista da evangelização e da forma como podem influenciar os restantes Gestores da organização na preparação daquilo poderá surgir no futuro* (E10).

(b) Na **ótica do futuro do trabalho**, os entrevistados destacam sobretudo a oportunidade em termos do *reskilling* e *upskilling* (E4, E10). Alguns Gestores não acreditam que a IA venha eliminar por completo o trabalho humano, acreditam antes, que existirão novos postos de trabalho e mais qualificados, o que vai fazer com que os profissionais se reinventem (E4, E10), ideia que corrobora a literatura (Bessen, 2016). Assim, os Gestores precisam ter uma boa base de conhecimentos que lhes permita entender e discutir o tema (E4, E10). Nesse sentido, os Gestores devem saber gerir a mudança (Deal, 2021) e permanecer constantemente atualizados, dessa forma a IA não constituirá um problema para qualquer profissional que assuma que para continuar a acompanhar este turbilhão de inovação, tem ele próprio que inovar, evoluir e aprender, sem nunca presumir que já sabe tudo (E4, E7, E13). Deste modo, tal como refere um dos entrevistados:

*o verdadeiro desafio nos próximos tempos é saber coexistir com estas novas ferramentas. (...) Portanto, temos é de saber coexistir com as mais valias que a IA nos pode trazer, não procurar a IA para substituir posições, mas procurar a IA para nos ajudar a melhorar a posição e a tarefa que aquela pessoa desempenha* (E13) (Wilson & Daugherty, 2018).

(c) E, por último, na **ótica da credibilidade da ferramenta**, os entrevistados alertam para a possibilidade de existir uma descrença ou desconfiança, por parte dos profissionais, nas capacidades da IA (E1, E10, E12, E14), porque são influenciados por

crenças baseadas no chamado medo irracional da IA, ou pelo receio de que efetivamente isso retire peso e importância aos decisores humanos, ou por não acreditarem que a IA possa criar um clima de confiança e de segurança (E7, E12, E14) (Manyika & Bughin, 2018; Gómez, Córdoba & Castaño, 2008). Apenas um dos entrevistados salienta que essa barreira é sobretudo mental e será tanto ultrapassável, quanto tornada banal:

*a IA um dia vai tornar-se evidentemente natural, tal como o trabalho à distância se tornou evidentemente natural quando não tivemos outra hipótese. (...) Portanto, às vezes é preciso haver um evento disruptivo para desbloquear as barreiras mentais, acima de tudo. As barreiras económicas e tecnológicas tipicamente caem mais depressa (E7).*

Desta forma, pelo que resulta da análise, detetámos que os desafios mais referidos pelos entrevistados passam justamente pela ótica da implementação da IA (a) e pela ótica do futuro do trabalho (b), enquanto que a ótica da credibilidade da ferramenta (c) raramente surge no discurso dos entrevistados.

Relativamente à **antevisão daquilo que será o processo de R&S daqui 5/10 anos**, a maioria dos entrevistados acredita que será completamente diferente e muito mais evoluído do que é hoje, tendo em conta os desenvolvimentos ocorridos recentemente em contexto pandémico (E6, E9, E10, E11, E14), embora em Portugal, estes novos modelos de trabalho possam demorar mais tempo a ser implementados (E10). Dois entrevistados, porém, acreditam que 5/10 anos é um prazo muito curto, e, por isso, não presumem que o processo de Recrutamento seja assim tão diferente daquele que existe atualmente (E2, E15), a não ser talvez com uma maior disseminação ainda daquilo que são estes conceitos e a sua aplicação (E2), e porque também tudo vai depender muito da evolução do mercado de trabalho, da evolução das taxas de desemprego e da tendência das ferramentas utilizadas no processo nessa altura (E15).

Mas no geral e independentemente do tempo necessário para a implementação desta tecnologia, os Gestores de RH preveem, de forma otimista, que o processo de R&S seja cada vez mais digital, mais fluido, mais híbrido, muito mais automático, mais ágil, mais justo, menos suscetível a *individual bias*, cada vez com menos barreiras à limitação física, por isso, haverá mais concorrência porque a *pool* de Recrutamento será muito mais abrangente e trará uma maior capacidade de se conseguir identificar talento globalmente (E2, E3, E4, E6, E7, E8, E10, E13). Segundo um dos entrevistados, todos estes fatores consequentemente resultarão:

*numa melhor experiência para o candidato, numa maior transparência do processo e numa maior eficiência para os recrutadores (E3).*

De forma mais prudente, os entrevistados alertam para o facto de as empresas terem de se digitalizar, sob pena de perderem a sua capacidade de atração e não conseguirem acompanhar o ritmo e intensidade crescentes dos processos de R&S (E5, E9, E11, E13). Isto porque, não só hoje em dia, são as empresas que vão diretamente ao mercado e pesquisam os perfis que mais se ajustam aquilo que procuram (E12), como ao ritmo a que os Recrutamentos estão a ser pedidos e com o volume que está a ser exigido, vai ser humanamente impossível as empresas manterem o posicionamento que têm atualmente e a solução alternativa pode passar pelo recurso à IA (E9). Como reforça um dos entrevistados:

*(...) ao nível do Recrutamento (...) quem apostar em métodos tradicionais de pesquisa de candidatos e continuar a utilizar as ferramentas habituais de seleção de candidatos, vai ficar um bocadinho para trás e vai perder vantagem competitiva (E13).*

## *Capítulo 5 – Conclusão*

A presente dissertação teve como objetivo compreender de que forma os Gestores de RH encaram a utilização da IA no processo de R&S e, simultaneamente, que riscos e desafios identificam no uso da IA quando utilizada como ferramenta primordial daquele processo. Ambos os propósitos foram atingidos.

Com base na análise de conteúdo a quinze entrevistas semidiretivas a Gestores de RH de empresas de dimensões e setores de atividade diferentes, uma das principais constatações é que apenas 1/3 recorre já a algumas funcionalidades da IA no R&S nas suas organizações. Destes cinco utilizadores de IA, quatro são justamente empresas de Consultoria de RH e uma é uma grande empresa do setor energético. Os restantes entrevistados admitiram não precisar ainda de recorrer a este tipo de tecnologia, o que nos leva a especulativamente inferir que existe uma relação entre as atividades desenvolvidas e o volume de R&S a tratar pelas empresas, algo que encontra fundamento porque mais de 2/3 dos entrevistados admitem que a IA se revela muito útil em atividades que envolvam grandes volumes e morosidade como a triagem curricular (Carlson, 2020). Ainda neste contexto, não podemos deixar de salientar o contrassenso que tivemos a oportunidade de identificar quando todos os Gestores, nas suas empresas, afirmaram possuir objetivos estratégicos definidos na área da inovação tecnológica e apenas cinco apresentam algum investimento na área da IA no processo de R&S.

Uma outra conclusão deste estudo vem sublinhar alguns aspetos que a revisão de literatura sobre o tema já sustentava à partida, como o facto de que, quando se fala em IA associada a processos de R&S, muitas vezes existe uma primeira reação de que não se conjuga uma coisa com a outra. Não é verdade, a conjugação é possível desde que num processo desta natureza se saiba dosear o grau de intervenção que cada participante deve ter; quer seja da parte da IA, do recrutador ou do candidato (Agarwal et al., 2018).

Outro aspeto a salientar diz respeito aos dois riscos mais referidos pelos entrevistados relativamente à sua preocupação de que, com o recurso à IA, se desumanize por completo o processo de R&S e adicionalmente se percam bons candidatos durante o processo - uma perda que nenhum dos entrevistados admite querer experienciar. Assim, muito embora a maioria dos Gestores consiga conceber a ideia de que IA possa ser muito útil em apenas algumas fases do processo, uma minoria não consegue nem sequer antever o recurso à IA num processo “tão humano” como o R&S. Não obstante, segundo os entrevistados a IA pode revelar-se um fortíssimo auxiliar dos profissionais de RH desde

que as diferenças entre a máquina e os profissionais se esbatam numa evolução natural de uma força de trabalho de coabitação e cooperação.

Relativamente aos dois principais desafios identificados pelos Gestores de RH, o primeiro alude à dificuldade de implementar a IA e de simultaneamente gerir todas as mudanças inerentes a essa implementação, as quais acarretam adicionalmente um elevado investimento, o que muito naturalmente desmotiva os Gestores. E o segundo desafio, surge no seguimento do receio inerente à perda de postos de trabalho, se bem que alguns Gestores desvalorizam essa ideia porque acreditam que existirão novos postos de trabalho e mais qualificados, o que fará com que os profissionais inevitavelmente se reinventem. Por conseguinte, os Gestores creem que o desafio passa por garantir que todos os colaboradores entendem e estão preparados para esta nova mudança.

Para além disso, embora todos os entrevistados revelem tentar manter-se atualizados sobre o tema, verificámos, contudo, existir ainda um défice de conhecimento explícito sobre toda esta temática, quando afinal se reconhece que é precisamente na área de RH que se identificam as necessidades de uma atualização a nível tecnológico (PWC, 2020).

Por fim, há ainda que sublinhar um discurso comum a todos os Gestores, naturalmente justificado pelo atual contexto pandémico, quando referem a forma como os seus departamentos de RH foram induzidos a um maior e forçado desenvolvimento digital para dar resposta às necessidades do momento (Sneader & Singhal, 2021); em contraponto, os Gestores admitem estar apenas perante as primeiras de muitas transformações que se avizinham num futuro não muito longínquo.

### ***5.1. Limitações do estudo e propostas para investigações futuras***

As disponibilidades e as dificuldades de agendamento apresentadas pelos entrevistados foram difíceis de conjugar e gerir, por isso, a realização das entrevistas requereu muitas vezes um esforço de adaptação e até alguma cedência da nossa parte, o que ainda assim não impediu inevitavelmente um atraso do processo em determinados momentos. Outra limitação talvez transversal a quase todas as entrevistas efetuadas - por força de envolver perguntas de resposta aberta - foi perceptível quando os entrevistados muitas vezes divagaram, tomaram o seu tempo de reflexão e por vezes não se obtiveram respostas tão assertivas quanto o que seria desejável, muito embora tenha sido partilhado antecipadamente um breve contexto sobre o tema da entrevista, aquando do envio do

convite de participação no estudo. Adicionalmente, não podemos deixar de notar a forma como os entrevistados acabaram por referir todos os riscos e desafios identificados na literatura, pelo que não descartamos a possibilidade de que alguns entrevistados possam ter realizado uma rápida pesquisa sobre o tema como preparação para a entrevista. Ou também porque, por vezes, os entrevistados começavam por identificar riscos e desafios mesmo antes e/ou depois das questões lhes serem colocadas – um fator que indubitavelmente acabou também por dificultar bastante a análise de conteúdo.

Desta forma, parece-nos claro que a possibilidade de alargar o estudo a um maior número de entrevistados traria enormes vantagens à pesquisa. Seria importante tornar o número de participantes mais representativo e organizado por setores de atividade, por dimensão de empresa, e se possível por volume de recrutamento. De igual modo, ainda que se antecipem algumas dificuldades, a inclusão de empresas em mercados internacionais (norte-americano e/ou anglo-saxónico) introduziria uma série de novos fatores que não só poderiam ajudar a produzir resultados mais consistentes, como a realizar um estudo comparativo e mais abrangente. Muito embora a escolha de métodos qualitativos se apresente como a escolha mais ajustada à pesquisa que realizámos, acreditamos também que a introdução de métodos quantitativos apresente também vantagens inegáveis, especialmente se o objeto de estudo for suficientemente alargado para permitir perspetivas comparativas.



## **Referências Bibliográficas**

Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2018). The rise of the social enterprise. *2018 Deloitte Global Human Capital Trends*. Disponível em: [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends\\_Rise-of-the-social-enterprise.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf) . Acesso: 11/02/2021.

Albarello, L., Digneffe, F., Hiernaux, J., Maroy, C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. 86-96.

Albuquerque, F., & Bentinho, P. (2008). Ética profissional, empresarial e responsabilidade social das empresas. *TOC 104*. 1-6.

Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Imprensa da Universidade de Coimbra/Coimbra University Press, 301-350.

Balakrishnan, T., Chui, M., Hall, B., & Henke, N. (2020). Global survey: The state of IA in 2020. *McKinsey & Company*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Analytics/Our%20Insights/Global%20survey%20The%20state%20of%20AI%20in%202020/Global-survey-The-state-of-AI-in-2020.pdf>. Acesso: 8/02/2021.

Bardin, L. (2019). *Análise de Conteúdo*. 5ª Ed. Lisboa: Edições 70.

Bessen, J. (2016). How computer automation affects occupations: technology, jobs, and skills. Boston University School of Law. Law & Economics Working Paper No. 15-49. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2690435](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2690435). Acesso: 12/12/2020.

Bohnet, I., & Morse, G. (2016). Designing a Bias-Free Organization. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbsp.harvard.edu/product/R1607D-PDF-ENG>. Acesso: 12/12/2020.

Bogdan, R., & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em Educação. Uma Introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora, 47-51.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). The Business of Artificial Intelligence. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2017/07/the-business-of-artificial-intelligence>. Acesso: 8/02/2021.

Carlson, S. (2020). *AI Recruitment*. Disponível em: <https://vervoe.com/ai-recruitment/#1>. Acesso: 13/02/2021.

Caroline, R. (2020). *What AI is and what it means for the recruitment process*. Disponível em: <https://www.retorio.com/blog/what-ai-is-and-what-it-means-for-the-recruitment-process>. Acesso: 12/02/2021.

Carrasco, L. (2019). *Cómo se utiliza la inteligencia artificial en los procesos de selección*. Disponível em: <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/como-se-utiliza-la-inteligencia-artificial-en-los-procesos-de-seleccion>. Acesso: 13/02/2021.

Cruz, M., & Neto, J. (2020). *Impactos da Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas*. São Paulo: Tikibooks. Disponível em: <https://www.pucsp.br/sites/default/files/download/graduacao/cursos/administracao/livro-impactos-da-inteligencia-artificial-na-gestao-de-pessoas.pdf>. Acesso: 13/12/2020.

Deal, J. (2021). *AI Recruitment in 2021: The Definitive HR Guide to Artificial Intelligence*. Disponível em: <https://www.phenom.com/blog/recruiting-ai-guide>. Acesso: 19/02/2021.

Dhaliwal, L. (2019). *What is the role of Artificial Intelligence in recruitment?* Disponível em: <https://recruitingdaily.com/what-is-the-role-of-artificial-intelligence-in-recruitment/>. Acesso: 14/02/2021.

Duin, S., & Bakhshi, N. (2018). *Deloitte: Artificial Intelligence*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/nl/Documents/deloitte-analytics/deloitte-nl-data-analytics-artificial-intelligence-whitepaper-eng.pdf>. Acesso: 9/02/2021.

Felipe, B. (2017). Direitos dos robôs, tomadas de decisões e escolhas morais: algumas considerações acerca da necessidade de regulamentação ética e jurídica da Inteligência Artificial. *Revista Juris Poiesis*. Rio de Janeiro. 20 (22), 150-169.

Ferreira, R. (2013). Recursos Humanos: Ética nos processos de recrutamento e seleção. *Gvexecutivo*. 12 (2), 18-22.

Fischer, M. (2019). *How AI Can and Will Affect the Recruiting Process (and How It Won't)*. Disponível em: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/how-ai-can-and-will-affect-the-recruiting-process-and-how-it-wont/>. Acesso: 19/02/2021.

Forbes (2020). Can AI Improve Your Job Search? It Already Has. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2020/07/10/can-ai-improve-your-job-search-it-already-has/?sh=188c50df3527>. Acesso: 21/03/2021.

Forbes (2019). *10 Downsides Of Using Artificial Intelligence In The Hiring Process*. Disponível em:

<https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/08/14/10-downsides-of-using-artificial-intelligence-in-the-hiring-process/?sh=3eee4d02685e>. Acesso: 16/02/2021.

Gentle, S. (2019). *Artificial Intelligence in Recruitment: Possibilities and Limitations*. Disponível em: <https://www.onrec.com/news/opinion/artificial-intelligence-in-recruitment-possibilities-and-limitations>. Acesso: 17/02/2021.

Gómez, O., Córdoba, M., & Castaño, J. (2008). *Ética e Inteligencia Artificial ¿necesidad o urgencia?*. Disponível em: <https://www.iiis.org/cds2008/cd2008csc/ciscsi2008/paperspdf/c054tm.pdf>. Acesso: 13/11/2021.

Holmes, L. (2019). *5 Reasons Why AI Will Never Ever Replace Recruiters*. Disponível em: <https://theundercoverrecruiter.com/ai-never-replace-recruiters/>. Acesso: 16/02/2021.

Hmoud, B., & Laszlo, V. (2019). Will Artificial Intelligence take over Human Resources Recruitment and Selection?. Faculty of Economics and Business, University of Debrecen, Hungary. *Network Intelligence Studies*. VII (13), 21-30.

ItResources (2019). *Will AI Replace Recruiters? No, But it Will Challenge Them*. Disponível em: <https://www.itresourcescorp.com/will-ai-replace-recruiters/>. Acesso: 19/02/2021.

iXceed (2020). *Top 6 Benefits Of Recruitment Chatbots*. Disponível em: <https://ixceed-solutions.co.uk/2020/12/17/top-6-benefits-of-recruitment-chatbots/>. Acesso: 13/02/2021.

Jantan, H., Hamdan, A.R., Othman, Z.A. (2010). Intelligent Techniques for Decision Support System in Human Resource Management. *Advances in Decision Support Systems*. Croácia: Intech.

Jarrahi, M. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*. 61 (4), 1-15.

JobConvo (2019). *Cómo aplicar la inteligencia artificial en el reclutamiento y selección de personal*. Disponível em: <https://articles.jobconvo.com/es/como-aplicar-la-inteligencia-artificial-en-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>. Acesso: 12/02/2021.

JobConvo (2019). *Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção: como aplicar?* Disponível em: <https://articles.jobconvo.com/inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao-2/#>. Acesso: 7/12/2020.

JobStreet (2019). *Weighing in on the pros and cons of AI in HR recruitment.* Disponível em: <https://www.jobstreet.com.sg/en/cms/employer/weighing-pros-cons-ai-hr-recruitment/>. Acesso: 13/02/2021.

Knickrehm, M. (2018). How Will AI Change Work? Here Are 5 Schools of Thought. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2018/01/how-will-ai-change-work-here-are-5-schools-of-thought>. Acesso: 9/02/2021.

Kodiyar, A. (2019). An overview of ethical issues in using Artificial Intelligence systems in hiring with a case study of Amazon's Artificial Intelligence based hiring tool. *Review Article*, 1-9.

Longmuir, T. (2020). *The Organizational Challenges Of AI In Your Recruitment Process*. Disponível em: <https://www.yoh.com/blog/the-organizational-challenges-of-implementing-ai-for-recruitment>. Acesso: 19/02/2021.

Lüdke, M., & André, M.E.D. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4091392/mod\\_resource/content/1/Lud\\_And\\_ca p3.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4091392/mod_resource/content/1/Lud_And_ca p3.pdf). Acesso: 13/12/2020.

Mahidhar, V., & Davenport, T. (2018). Why Companies That Wait to Adopt AI May Never Catch Up. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2018/12/why-companies-that-wait-to-adopt-ai-may-never-catch-up>. Acesso: 8/02/2021.

Manyika, J., & Bughin, J. (2018). *The Promise And Challenge Of The Age Of Artificial Intelligence*. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/~/\\_media/McKinsey/Featured%20Insights/Artificial%20Intelligence/The%20promise%20and%20challenge%20of%20the%20age%20of%20artificial%20intelligence/MGI-The-promise-and-challenge-of-the-age-of-artificial-intelligence-in-brief-Oct-2018.pdf](https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Featured%20Insights/Artificial%20Intelligence/The%20promise%20and%20challenge%20of%20the%20age%20of%20artificial%20intelligence/MGI-The-promise-and-challenge-of-the-age-of-artificial-intelligence-in-brief-Oct-2018.pdf). Acesso: 19/02/2021.

Martínez, C., & Fernández, A. (2020). AI and recruiting software: Ethical and legal implications. *Paladyn, Journal of Behavior Robotics*, 11, 199-216.

Marshall, S. (2018). *3 Major Problems with AI Recruitment*. Disponível em: <https://ukrecruiter.co.uk/2020/01/10/3-major-problems-with-ai-recruitment/>. Acesso: 19/02/2021.

Matos, A., Azevedo, B., & Cordeiro, P. (2018). Cultura Organizacional e os Processos de Inovação e Mudança: A Relação dos Recursos Humanos e a Inteligência Artificial. *Revista Euroamericana de Antropología*, 6, 143-153.

Miller, B. (2019). *Cons of Using AI in the Recruiting Process*. Disponível em: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2019/06/05/cons-of-using-ai-in-the-recruiting-process/>. Acesso: 18/02/2021.

Molad, O. (2020). *Recruitment Automation: How You Should Be Using The New Tools Of Recruitment*. Disponível em: <https://vervoe.com/recruiting-automation/>. Acesso: 13/02/2021.

Murdock, C. (2019). *Unique Benefits And Challenges Of Using AI In Recruiting*. Disponível em: <https://social-hire.com/blog/recruitment/unique-benefits-and-challenges-of-using-ai-in-recruiting>. Acesso: 18/02/2021.

Nevel, O. (2019). Why the future is now: AI in recruitment. *Michael Page*. Disponível em: <https://www.michaelpage.co.uk/our-expertise/retail/future-now-ai-recruitment>. Acesso: 22/03/2021.

Nimbekar, H. (2018). *AI for Recruiting – Some key challenges*. Disponível em: <https://harbinger-systems.com/blog/2018/01/ai-for-recruiting-some-key-challenges/>. Acesso: 19/02/2021.

Ng, A. (2019). How to Choose Your First AI Project. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2019/02/how-to-choose-your-first-ai-project>. Acesso: 29/01/2021.

Observador Lab (2018). *Inteligência Artificial*. Disponível em: <https://observador.pt/explicadores/inteligencia-artificial/>. Acesso: 3/02/2021

Oliveira, A. (2019). *Inteligência Artificial*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.

Oxford Reference (2021). *Overview Artificial Intelligence*. Disponível em: <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803095426960>. Acesso: 6/02/2021.

Piteira, M., Aparício, M., & Costa, C. (2019). A Ética na Inteligência Artificial: Desafios. *14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*.

Coimbra, Portugal. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/336680544\\_A\\_Etica\\_na\\_Inteligencia\\_Artificial\\_Desafios\\_Ethics\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_Challenges](https://www.researchgate.net/publication/336680544_A_Etica_na_Inteligencia_Artificial_Desafios_Ethics_of_Artificial_Intelligence_Challenges). Acesso: 14/12/2020.

Poelmans, K. (2020). *The future of AI in the recruitment industry*. Disponível em: <https://www.textmetrics.com/the-future-of-ai-in-the-recruitment-industry>. Acesso: 14/02/2021.

PWC (2020). AI Predictions 2021. How to navigate the top 5 AI trends facing your business. *PWC's annual AI Predictions survey*. Disponível em: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/library/artificial-intelligence-predictions-2021.html>. Acesso: 12/02/2021.

QPage (2020). *AI in Recruitment*. Disponível em: <https://www.qpage.one/can-ai-replace-recruiters/>. Acesso: 16/02/2021.

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva. 187-196.

Riechert, M., & Gray, A. (2021). *Will AI Create More Problems Than It Solves In Recruiting?*. Disponível em: <https://www.morganlewis.com/pubs/2021/02/will-ai-create-more-problems-than-it-solves-in-recruiting>. Acesso: 19/02/2021.

Sánchez, R. (2020). *Inteligencia Artificial aplicada a la selección de personal*. Disponível em: <https://www.menteyciencia.com/inteligencia-artificial-aplicada-a-la-seleccion-de-personal/>. Acesso: 19/02/2021.

Sanderson, J. (2019). *5 Reasons Why AI Can't Replace the Human Touch in Recruitment*. Disponível em: <https://www.oliverparks.com/blog-news/why-ai-cant-replace-recruitment-consultants>. Acesso: 17/02/2021.

Silva, H. (2021). *O que é Artificial Intelligence? Conheça a visão da Deloitte*. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/pt/pt/hot-topics/artificial-intelligence-.html>. Acesso: 8/02/2021.

Singh, R. (2018). *The Limits of AI: What It Can and Cannot Do for Recruiting (Today)*. ERE Media. Disponível em: <https://www.ere.net/the-limits-of-ai-what-it-can-and-cannot-do-for-recruiting-today/>. Acesso: 16/02/2021.

Sneader, K., & Singhal, S. (2021). The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond. *McKinsey & Company*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond>. Acesso: 8/02/2021.

Snyder, M. (2020). *7 Key Considerations When Using Artificial Intelligence In Recruitment And Hiring*. Disponível em: [newsletterarticle-7-key-considerations-artificial-intelligence \(1\).pdf](#). Acesso: 17/02/2021.

Spencer, J.C. (1993). The usefulness of qualitative methods in rehabilitation: issues of meaning, of context and of change. *Archives of Physical Medicine and Rehabilitation*, 74,119-126.

TechAxis (2019). *5 Top Benefits Of Using AI In Recruitment*. Disponível em: <https://www.techaxisinc.com/5-top-benefits-of-using-ai-in-recruitment/>. Acesso: 14/02/2021.

Upadhyay, A. (2019). *AI in Recruitment – Benefits and Challenges*. Disponível em: <https://techrseries.com/others/ai-in-recruitment-benefits-and-challenges/>. Acesso: 13/02/2021.

Yampolskiy, R. (2017). What Will Happen When Your Company’s Algorithms Go Wrong? *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2017/04/what-will-happen-when-your-companys-algorithms-go-wrong>. Acesso: 8/02/2021.

Yin, R. (2014). *Case Study Research – Design and Methods*, 5th Ed. Los Angeles: Sage.

Wade, R. (2019). *Using AI in recruitment – Pros vs Cons*. Disponível em: <https://partners.aiesec.org/blog/using-ai-in-recruitment-pros-vs-cons/>. Acesso: 17/02/2021.

Wilson, H., & Daugherty, P. (2018). Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. *Harvard Business Review*. Disponível em: <https://hbr.org/2018/07/collaborative-intelligence-humans-and-ai-are-joining-forces>. Acesso: 11/02/2021.

Wright, J., & Atkinson, D. (2019). *The impact of artificial intelligence within the recruitment industry: Defining a new way of recruiting*. Carmichael Fisher.

## ANEXOS

### Anexo I - Guião da Entrevista Semidiretiva

Bloco Temático	Questões
<b>A - Legitimação da entrevista e questões éticas</b>	<p>Apresentação e breve explicação sobre os objetivos da entrevista;</p> <p>Realçar a questão da confidencialidade da informação recolhida e o respeito pelo anonimato dos participantes;</p> <p>Solicitar autorização para a gravação da entrevista.</p>
<b>B - Caracterização do entrevistado/ Percurso Profissional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qual a sua formação académica?</li> <li>- Há quanto tempo trabalha na área de RH?</li> <li>- Que atividades desempenha dentro dos RH?</li> <li>- Na sua opinião, quais foram as principais mudanças que ocorreram na função de RH na última década?</li> </ul>
<b>C - Caracterização da Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Em que medida a inovação tecnológica é uma prioridade para a sua empresa?</li> <li>- A empresa tem objetivos estratégicos definidos nesta área?</li> </ul>
<b>D - A utilização de IA no processo de R&amp;S</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que entende por IA utilizada no processo de R&amp;S? Consegue dar um exemplo de como a utiliza (ou poderia utilizar) nas suas atividades?</li> <li>- Está familiarizado/(a) com as potencialidades/oportunidades da IA utilizada como ferramenta de R&amp;S? Se sim, quais?</li> <li>- <u>Se ainda não utiliza IA no R&amp;S</u>, mas ponderaria vir a utilizar, o que o/(a) impede de avançar com a implementação desta nova tecnologia?</li> <li>- (<u>Se já utiliza IA no R&amp;S</u>): No caso das empresas que ainda não utilizam IA no R&amp;S, qual é na sua opinião o motivo que as impede de avançar com a implementação desta nova tecnologia?</li> <li>- Na sua opinião, como é que os Gestores de RH se podem preparar para esta nova realidade?</li> <li>- Que ferramentas são utilizadas no processo de R&amp;S na sua empresa?</li> </ul>
<b>E – As perspetivas dos Gestores de RH sobre riscos e desafios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O que poderá antecipar como risco e/ou desafio na utilização deste tipo de ferramenta num processo de R&amp;S?</li> <li>- Como antecipa o processo de R&amp;S daqui a 5/10 anos?</li> </ul>
<b>F - Finalização da entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deseja acrescentar mais algum aspeto que não tenha sido contemplado nesta entrevista?</li> <li>- Agradecer a disponibilidade e colaboração do entrevistado.</li> <li>- Disponibilizar a oferta um exemplar do estudo, partilhando as reflexões e conclusões sobre o tema.</li> </ul>



## Anexo II – Caracterização dos Entrevistados

Entrevistados	Género	Idade	Formação Académica	Organização
E1	F	53	Licenciatura em Direito e especialização em Sociologia Organizacional	Randstad
E2	F	42	Licenciatura em Psicologia, <i>The Lisbon MBA</i> da Nova/Católica e MIT em Boston	BNPParibas
E3	M	50	Licenciatura em Gestão de Empresas	Deloitte
E4	M	51	Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações	ManpowerGroup
E5	F	56	Licenciatura em Engenharia Mecânica, Licenciatura em Qualidade, Ambiente e Segurança e <i>Executive Master</i> em RH	Schindler
E6	F	37	Licenciatura em GRH e Mestrado em Gestão	Air Liquide
E7	M	50	Licenciatura em GRH, e Mestrado e Doutoramento em Psicologia	SDO Consulting
E8	M	41	Licenciatura em Psicologia	Bankinter
E9	F	38	Licenciatura em Sociologia do Trabalho com especialização em GRH	Grunenthal
E10	M	43	Licenciatura em Psicologia Social e das Organizações	The Key Talent
E11	F	38	Licenciatura em Psicologia e Pré-especialização de Psicologia das Organizações	Sumol/ Compal
E12	M	43	Licenciatura em Gestão	Michael Page
E13	M	40	Licenciatura em GRH	EDP
E14	F	47	Licenciatura em Sociologia do Trabalho	LeasePlan
E15	F	51	Licenciatura em Psicologia	SHL

Anexo III – Tabela parcial de Análise de Conteúdo (a tabela total não é disponibilizada por falta de espaço, mas é fornecida mediante pedido)

Categoria	Subcategoria	Excertos	
<p><b>As perspectivas dos Gestores de RH sobre riscos e desafios</b></p>	<p>Riscos e/ou desafios da utilização de IA no R&amp;S</p>	E1	<p><i>O risco pode ser, não ser escolhida a ferramenta de IA adequada à função que se está a recrutar e não compreender que poderá haver funções que de facto fazer triagem curricular com um sistema de IA não vai trazer vantagens, pode poupar tempo, mas pode também causar entropias no processo. Ou escolher incorretamente ou programar incorretamente o mecanismo de IA que tenhamos ao nosso serviço, ao nosso dispor, isto pensando que até poderemos ter mais do que um. Se nós não conseguirmos avaliar a necessidade que temos e a ferramenta que temos, e aplicarmos a mesma ferramenta a todas as necessidades a coisa pode correr mal. Há aqui que saber escolher e dosear os dois lados da balança. (...) nem todas as situações poderão ter esta funcionalidade porque pode haver casos em que é um nice to have, é uma mais-valia e aí tem mesmo que entrar um fator humano ou a IA está programada de outra forma. Mas situações destas muitas vezes estão associadas a Recrutamento de funções se calhar menos sofisticadas ou mais categorizadas (...). (...) alguns candidatos potencialmente podem parecer muito interessantes porque academicamente têm o currículo certo, mas em termos comportamentais não é por ali que queremos ir. (...) pode existir uma descrença nas capacidades desta IA ou desconfiança até. (...) salvaguardando as devidas medidas de privacidade (...).</i></p>
		E2	<p><i>(...) nós fizemos uma experiência há sensivelmente 2 anos com um número limitado de CV's reais que foram anonimizados justamente para que a ferramenta pudesse lê-los de forma confidencial, e percebemos que ainda que na maioria dos casos a ferramenta tenha de facto funcionado muito bem, houve situações em que a ferramenta se baralhou com a informação. (...) vai ter que haver sempre algum cuidado humano. (...) Porque se não, podemos correr o risco (...) de podermos não estar a considerar a candidatura de alguém, que podia ser o candidato ideal para uma determinada função (...). E esta experiência que tivemos, (...) não me deixou completamente tranquila relativamente a este receio. Agora que é o caminho, é o caminho, não há nada a fazer. O maior receio é de facto, a forma como (...) se traduz em resultados práticos. E eu não tenho a menor dúvida de que funcionará na grande maioria das vezes, mas tenho preocupação relativamente às exceções em que possa não funcionar. Mas creio que todos os processos de mudança envolvem um enfrentar do risco e, portanto, sabemos que mais cedo ou mais tarde vamos ter que passar por ele também. (...) não é fácil. Porque estamos a falar para já de muitas pessoas, de muitos cérebros a funcionar, alguns um bocadinho mais resistentes, outros menos, outros demasiado pro, e às vezes ser demasiado pro complica o processo, e o processo tem que ser simplificado. (...) o facto de haver muitas áreas diferentes a fazerem coisas diferentes, pode gerar alguma confusão de “onde é que é preciso otimizar exatamente?”</i>  <i>(...) não consigo antecipar uma mudança necessária nestes profissionais, agora, o que vai ter que haver de facto é uma adaptação (...).</i></p>
		E3	<p><i>(...) os dados pessoais dos colaboradores e dos candidatos, ainda que, na maioria dos casos, esses dados sejam do domínio público. (...) Até que ponto é ético que eu explore, porque há ferramentas que me permitem fazer isto, informação não estruturada dos candidatos, como por exemplo todas as suas contas nas redes sociais e outra informação sobre os próprios que é deixada na internet, para modelizar e tirar conclusões sobre a adequação dos candidatos a uma determinada função? Faz sentido explorar esta informação? Faz sentido tentar definir perfis de colaboradores de sucesso na minha organização e tentar encontrar características pessoais, sociais, etc., de candidatos que encaixem nestes clusters de perfis? Julgo que esta temática levanta grandes dúvidas éticas e mesmo de razoabilidade.</i></p>
		E4	<p><i>Eu acho que o primeiro risco é a questão da criação dos algoritmos. Acho que quem programa o sistema tem de ser perfeitamente neutro, não pode introduzir as suas preferências. (...) é preciso ter a tal Inteligência Assistida que é humana. Por outro lado, há um risco inerente que é, eu não acho que possa haver perda de postos de trabalho (...). Eu acho que nós vamos ter mais postos de trabalho, mais qualificados e vai fazer com que as pessoas se reinventem. Eu não acho que seja um risco, eu acho que é claramente uma oportunidade para todos nós,</i></p>

<p style="text-align: center;"><b>As perspetivas dos Gestores de RH sobre riscos e desafios</b></p>	<p style="text-align: center;">(continuação) Riscos e/ou desafios da utilização de IA no R&amp;S</p>		<p><i>desde que as pessoas o queiram, isso é importante, desde que as pessoas queiram fazer os seus upskillings, aprender novas áreas. Não precisamos de ser grandes experts, (...). E, por isso, eu acho que é preciso evoluir nessa lógica.</i></p> <p><i>(...) eu tenho que estar sempre a estudar para não perder o meu posto de trabalho para as pessoas que entram no mercado de trabalho, e eu acho que esse é o grande desafio para todos nós, é estarmos constantemente a aprender (...). (...) um dos grandes desafios que temos para nós, é estarmos sempre adaptáveis, estarmos sempre numa lógica de querer aprender mais e mais (...). Mas a única forma dos Gestores se prepararem é estarem de cabeça aberta, conscientes daquilo que são os pontos positivos e trabalharem para reforçar aquilo que são as suas competências.</i></p>
		E5	<p><i>(...) quando falamos de IA na verdade não é uma verdadeira inteligência, é uma robotização e só aprende o que lhe ensinamos, e nunca tem presente, por enquanto, um fator de às vezes, por exemplo, somos capazes de ler 2 currículos, um ser completamente desadequado para a função, mas por qualquer motivo decidimos entrevistar aquele candidato, porque há alguma coisa naquele currículo, apesar de tudo aquilo que exigíamos, (...) mas que de facto se deixássemos no campo da robotização, era eliminado e depois na prática às vezes, vêm a revelar-se candidatos muito bons. (...) nesta fase se se tiver isto mais automatizado, que as próprias pessoas aprendam a fazer os currículos muito direcionados, porque cada vez mais as coisas se saem fora do padrão obviamente é-se eliminado e pronto. Isto no Recrutamento, e é onde eu acho que de facto finalmente a componente humana tem que se manter (...). Às vezes há pessoas que têm muita dificuldade em mudar de opinião (...). (...) alguns currículos podem ser ambíguos, e é uma perda de tempo, porque sabemos que existem imensos currículos que as pessoas mandam para todas as funções.</i></p>
		E6	<p><i>(...) especialmente no início, enquanto a máquina não está muito alimentada, vai ser sempre tudo muito “sim ou não” e às vezes no Recrutamento não é só isso, nós cruzamos ali alguns fatores, claro que se a IA for tão desenvolvida que também permita fazer isso, obviamente que aí essa limitação cai um bocadinho por terra. (...) às vezes ter uma máquina a fazer a triagem ou ter uma pessoa, acho que pode ser um bocadinho mais perigoso, podemos se calhar estar a perder algum potencial. (...) eu diria que o maior risco é perder o fator humano, de ser capaz de distinguir alguma coisa que efetivamente possa fazer a diferença, que se calhar não estava nos pré-requisitos que nós pusemos na máquina e que a máquina não vai valorizar, porque não consegue.</i></p>
		E7	<p><i>Eu diria que o maior risco tem a ver com a preguiça dos profissionais, ou seja, se a comodidade ou a conveniência de a tecnologia começar a levar a que as pessoas se demitam do trabalho de fazer o seu próprio julgamento relativamente às pessoas, corremos o risco de incorrer em erros de casting e em perder a capacidade de uma forma crítica conseguir avaliar alguém e com isso fazer uma escolha adequada. (...) o maior risco é confiar cegamente na máquina. (...) para outro tipo de interações mais complexas a IA por enquanto ainda não consegue facilitar o processo, por enquanto. (...) o limite para a IA é a fase de tomar decisões e de validar as recomendações, ou seja, apesar de naturalmente muita gente dizer que é possível e do ponto de vista teórico ser possível um dia, um robô entrevistar um humano, parece-me estar ainda muito distante o dia em que isso possa ser feito com eficácia comprovada. Porque até agora a IA não consegue desenvolver aquilo que verdadeiramente define os seres inteligentes, que é conseguirem improvisar, desenvolver intuições e desenvolver a empatia, portanto (...) nenhum algoritmo por muito pré-programado que seja para olhar para as expressões faciais, vai conseguir simpatizar ou antipatizar com um candidato. (...) a IA pode e já está a ser usada, se bem que com uma enorme discussão ética, naquilo que são as suas capacidades preditivas. (...) parece-me que o limite existe precisamente naquilo que é a capacidade preditiva como um auxiliar ao processo de tomada de decisão, ou ao processo de gestão, ou a um seu substituto, e, portanto, não me parece que o algoritmo seja capaz de tomar decisões definitivas sobre humanos, precisamente porque ainda não é capaz de verdadeiramente ser inteligente. A IA (...) não tem nem autoconsciência, nem tem vontade própria, portanto é o que determina um ser inteligente. Portanto, a IA pode ser um fortíssimo auxiliar dos humanos, estou francamente cético em que consiga ser verdadeiramente um substituto. (...) há parte da experiência que se perda, ou seja, eu estou a ver um candidato numa tela, estou a ler o seu não verbal, mas falta o resto, não há a possibilidade de todo um conjunto de experiências sensoriais que fazem parte de um contato real, cara-a-cara.</i></p>

<p style="text-align: center;"><b>As perspetivas dos Gestores de RH sobre riscos e desafios</b></p>	<p style="text-align: center;">(continuação) Riscos e/ou desafios da utilização de IA no R&amp;S</p>		<p>(...) alguns Gestores poderão não confiar na IA, (...). (...) um dia um qualquer evento vai tornar evidente uma coisa que já se sabe que é, o uso da IA vai apenas libertar os humanos para atividades mais inteligentes. (...) criarão outro tipo de empregos mais interessantes e mais valiosos. Portanto, a IA um dia vai tornar-se natural, tal como o trabalho à distância se tornou natural (...).</p>
		E8	<p>Acho que a dimensão da entrevista presencial tem que estar sempre presente, deixar um algoritmo contratar pessoas, isto é, fazer o processo todo, desenvolver o processo todo e dizer quem é que será a pessoa ideal, acho que isso não resultará. (...) corremos sempre o risco de a máquina fazer melhor do que nós, nós somos muito imperfeitos em muitas coisas, às vezes em algumas situações não tomamos as melhores decisões, (...). Eu acho que até haverá profissões em que de algum modo isso será uma ameaça, no sentido em que de alguma forma poderá quase que retirar as pessoas de determinadas funções, que sejam funções muito objetivas e que tenham muito a ver com relacionar data e probabilidades. Mas isso é assim, e acho que as pessoas depois terão que fazer outras coisas mais interessantes (...) acho que é a evolução normal das coisas. (...) há o perigo de despersonalizar um bocadinho as coisas e de tornar as coisas muito mais frias, mais objetivas, menos humanas. (...) se se tirar muito a componente humana do processo, nomeadamente ao nível daquilo que é a triagem, vão ficar bons candidatos de fora, porque no processo eventualmente poderá haver falhas. (...) depois há resistências, porque as pessoas estão habituadas a trabalhar num determinado contexto. (...)</p> <p>(...) Eu acho que se combate isso, estando-se muito atento e não tendo medo da mudança, de implementar coisas diferentes (...). É complicado fazer uma gestão a curto prazo, mas tem que haver um bocadinho essa estratégia. Por isso, acho que o desafio é estarmos sempre a desafiarmo-nos a nós próprios.</p>
		E9	<p>Eu acho que o principal risco é de facto, não só esta questão de confidencialidade de dados, de tratamento de dados, de não perceber como é que esta situação pode ser assegurada, mas para mim o risco neste momento é o desconhecido, é eu não saber a mais-valia que posso obter desta implementação. (...) não conheço as potencialidades a full e o retorno que isso me poderia trazer, portanto para mim não é o risco factual da implementação da IA em si nos processos de Recrutamento, para mim é o risco do desconhecido. (...) não sei se consigo conceber a IA em funções de Management ou Top Management, parece-me um bocadinho neste momento distante daquilo que para mim é o conceito de entrevista e daquilo que a entrevista nos devolve (...). (...) Acho que pode vir a ser uma ferramenta muito útil para Recrutamento de funções mais ou menos standard.</p>
		E10	<p>Um dos maiores riscos eu diria que é uma automatização completa do processo e a despersonalização do processo, (...) temos de garantir que o human touch continua lá. Para que não seja meramente um processo todo automatizado, todo mecanizado em que o candidato sinta que nunca tem ninguém do lado de lá. (...) a IA tem que ser ensinada e, portanto, se tu não tiveres volume para isto, ela nunca vai aprender. (...) pode haver ainda naturalmente no mercado alguma desconfiança face à IA. (...) ela recolhe os dados todos das micro-expressões, do comportamento, do tom de voz, mas a única coisa que ela efetivamente tem em consideração para a avaliação é a análise do conteúdo, e traduz isso em níveis de competências (...) as micro-expressões, os comportamentos, o tom de voz etc., podem ser altamente falseáveis, hoje em dia existem apps em que tu assumas a cara de uma outra pessoa e o seu tom de voz inclusivamente. (...) hoje em dia, há estudos que mostram que a própria IA tem análises enviesadas em função de quem a desenvolveu. (...) do ponto de vista do enquadramento legal, nomeadamente até com o novo GDPR, há ainda muitos DPO's (Data Protection Officers) que são adversos a uma avaliação e a uma tomada de decisão totalmente automatizada. E, portanto, enquanto não se chegar a um ponto, que do ponto de vista legal, seja praticamente impossível refutar essa avaliação, pode-se tornar difícil a adoção (...). (...) acho que temos que ter cuidado, porque não pode ser só a máquina a comandar os destinos de tudo.</p> <p>(...) o que é absolutamente crítico para os RH e para as pessoas dos RH, é a noção de que, claro que efetivamente daqui a 10 anos aquilo que fazem vai ser completamente diferente e, portanto, aquilo que têm de antecipar, têm que antecipar num cenário que vai ser um cenário com um paradigma completamente diferente e, portanto, as políticas vão mudar. Foi preciso uma pandemia para que em Portugal se começasse a trabalhar, à séria, o trabalho flexível, que já é uma realidade em outros locais. E mais eventos desta natureza vão acontecer,</p>

<p style="text-align: center;"><b>As perspetivas dos Gestores de RH sobre riscos e desafios</b></p>	<p style="text-align: center;">(continuação) Riscos e/ou desafios da utilização de IA no R&amp;S</p>		<p><i>portanto, vamos ver quem é que estará melhor preparado. Foi muito visível perceber quem é que já estava a fazer determinado tipo de movimentos a pensar num futuro próximo e quem não estava. E, portanto, a figura dos RH, é essencial na forma como pode influenciar os restantes Gestores da organização na preparação daquilo poderá surgir no futuro. (...) tudo isto tem um impacto não só nos RH como no negócio per se. Aquilo que é bom hoje, já não nos serve amanhã e a pessoa até pode ser muito boa e fazer muito bem o seu trabalho, mas mesmo até do ponto de vista do reskilling e upskilling nos próximos 5 a 10 anos, muitas dessas pessoas vão deixar de ter a me função.</i></p>
		E11	<p><i>(...) há uma parte muito pessoal e humana que eu acho que não podemos retirar do processo de R&amp;S. (...) eu costumo dizer que o R&amp;S não é à prova de bala, ou seja, muitas das vezes chegamos à conclusão que falhamos. Às vezes contratamos e efetivamente não houve match com a organização, com a equipa, com a função, com a chefia, e, por isso, se retirarmos esta componente personalizada e pessoal do processo por completo acho que vamos errar ainda mais. (...) A parte pessoal, a parte de conhecermos a pessoa, de falarmos com a pessoa, de ver os olhos, de vermos a linguagem corporal e não verbal (...) isto uma máquina, na minha opinião, não consegue fazer. Acho que isso não pode ser substituído.</i></p>
		E12	<p><i>O processo de Recrutamento nunca vai ser automatizado. Pessoas e dinheiro, não podem ser valorizadas, avaliadas ou enquadradas por uma máquina, portanto, isto vai ter sempre aqui um crivo de pessoa para pessoa. Portanto, isto significa que, eu posso utilizar a IA como um meio, mas não como um processo. Portanto, vai ser muito útil para encontrar, para desenvolver, para capitalizar, para passar a informação, para n coisas, mas para validar, para comunicar e para ganhar a confiança, etc, a máquina não dá confiança nenhuma. E, portanto, (...) nós acreditamos que vamo-nos ajustando em alguns pontos/fatores, mas não acreditamos que simplesmente as pessoas vão ser substituídas (...) eu acho que não há substituição, acho que há espaço para tudo.</i></p>
		E13	<p><i>Um risco poderá ser a potencial desumanização do processo. (...) O candidato não há de ser a mesmo a falar por Teams, do que o mesmo a falar com um robô, porque não vê ninguém do outro lado. (...) eu quero introduzir IA, mas também não quero perder informação, nem quero estar a fazer más seleções. (...) ou perder muitos candidatos bons durante o processo. (...) existe o risco de que as pessoas fiquem menos recetivas à tecnologia porque têm medo de perder os seus postos de trabalho ou porque têm medo de serem mal interpretadas. (...) e as pessoas utilizam a robotização para arranjar desculpas para os seus insucessos, acontece muito. (...) alterar coisas numa empresa grande não é um processo fácil obviamente, porque é um mundo muito burocrático. (...) Os candidatos acham espetacular esta inovação, mas sentem que têm pouco apoio do outro lado, não veem ninguém do outro lado, sentem que estão a falar para uma câmara sozinhos, e é por isso que nós estamos a criar um chatbot que no sistema permita comunicar com o candidato (...) para que seja o robô a colocar a pergunta ao candidato, para tentar amenizar um bocadinho aquilo que é o Artificial.</i></p> <p><i>Acho que o grande desafio é a IA ir-se introduzindo pouco a pouco, não tornando o processo desumano. (...) Eu acho que a IA vem dar ferramentas para fazermos melhor o nosso trabalho. (...) mas não vem substituir de todo a mão humana. (...) O “olhar” para os candidatos, ver as características, o estender de mão, o primeiro impacto, tudo isso medimos nós, e tudo isso dá-nos indicadores de como é que é o candidato, e o robô não consegue fazer isso. Acredito que têm que saber coexistir, ou seja, a grande dificuldade nos próximos tempos é saber coexistir com estas novas ferramentas (...).</i></p>
		E14	<p><i>Não percebo como é que se cria empatia com a pessoa que está a ser entrevistada mesmo numa fase inicial. Porque eu diria que esse é um dos grandes segredos para mim, para conseguir perceber se a pessoa vai funcionar bem na empresa, se tem o fit culturalmente falando connosco, que género de pessoa é em termos comportamentais, etc. (...) pelo tom de voz se calhar a resposta da máquina também vai ser diferente, perante alguém que esteja calmo ou muito nervoso. (...) Tipicamente eu acho que consigo criar esse clima de confiança e de segurança, e, não sei como é que uma máquina vai fazer isto. Portanto, essa parte mais da empatia ou da seleção da pessoa, de não estar cara a cara, de não ver o body language e de não haver este lado humano, eu acho que isto não se pode perder, não pode ser tudo a máquina. E acho que na fase inicial também se podem perder bons candidatos assim.</i></p>



<p><b>As perspectivas dos Gestores de RH sobre riscos e desafios</b></p>		E15	<i>(...) eventualmente ainda pode existir algum mito ou um desconhecimento das grandes vantagens. (...) há um forte risco de se perder a componente de relação e aquela componente que também é extremamente importante ser avaliada e que aí depende da relação da empatia que eu sinto pelo candidato ou não, de conseguir avaliar um conjunto de soft skills, que eu não conseguirei avaliar com IA, pelo menos com qualidade e que seria um risco muito grande perder. Eventualmente daqui a alguns anos talvez exista uma ferramenta que consiga avaliar a resposta em termos qualitativos, o desenvolvimento da resposta, para conseguir dizer se a pessoa que está a responder tem capacidade de trabalho em equipa, tem potencial para liderar uma equipa, tem capacidade de fazer a gestão de um conflito, portanto, há um conjunto de soft skills (...).</i>
	<p>O futuro do R&amp;S daqui a 5/10 anos</p>	E1	<i>Eu antevio com muita IA envolvida, a fazer coisas se calhar até mais sofisticadas do que uma simples triagem curricular, a entrar já de forma mais profunda nalguma análise curricular e por outro lado, ao mesmo tempo com muita intervenção de IA muito humanizado. Ou seja, deixando para os intervenientes humanos, candidato e recrutador, um tempo e um espaço de interação muito profundo, até falando e conversando sobre análises prévias que o sistema de IA possa ter feito, não só de um currículo como de toda a pegada, por exemplo, que o candidato tenha na internet, isto salvaguardando as devidas medidas de privacidade, pode enriquecer muito um processo de Recrutamento (...).</i>
		E2	<i>(...) 5 anos é um prazo muito pequenino, não creio que seja tão diferente do que já existe hoje, a não ser talvez com uma maior disseminação ainda daquilo que são estes conceitos e a sua aplicação. Se calhar uma equipa como a nossa que ainda não está a utilizar IA, se calhar daqui a 5 anos já estará, mas hoje já sabemos que isso vai acontecer, (...), é um processo contínuo que já está a acontecer. E, portanto, eu prevejo que o processo de Recrutamento seja cada vez mais ágil, cada vez mais justo, cada vez menos suscetível a perceções ou individual bias (...).</i>
		E3	<i>Antevio um processo mais digital, uma melhor experiência para o candidato, mais informação, uma maior transparência e uma maior eficiência para os recrutadores.</i>
		E4	<i>Prevejo completamente digital. Eu diria que 90% digital e no final do funil contar com a interação humana naquilo que é a proposta de valor; que eu acho que as empresas têm de ter, que é ajudar no processo de onboarding, de integração, de acompanhamento, do follow up, ser alguém que acrescenta valor (...). Acho que a IA, (...) é uma peça fundamental para acelerar e até para sofisticar a própria interação das direções de RH.</i>
		E5	<i>As coisas estiveram muito paralisadas neste tempo, não por processos, mas pelo perfil das pessoas. Estou convencida que o R&amp;S se focava em algumas características que se queriam para a empresa, e acho que nos próximos 4/5 anos, no que está a acontecer, já começámos a ter um perfil completamente diferente de pessoas, nomeadamente o que é que as pessoas querem, e portanto, temos que pensar no que é que temos para oferecer às pessoas, para as atrair. E, por outro lado, e aí não sei se é nos próximos 4/5 anos ou se vai demorar muito mais, mas eu acho que as empresas que o fizerem nos próximos anos seguramente vão ter mais sucesso, é justamente perceber que como as pessoas mais jovens não procuram empregos para a vida, temos que ter processos que se aprendam facilmente, porque as pessoas vão lá estar pouco tempo (...).</i>
		E6	<i>Certamente muito mais digital, muito mais ágil, muito mais automático, cada vez com menos barreiras em termos de geografia, muito mais evoluído do que é agora. (...) Portanto, se isto foi assim por causa de uma pandemia, em 5/10 anos de certeza que muito mais vai mudar.</i>
		E7	<i>Muito mais fluido, híbrido e muito mais divertido. Eu acredito que o processo de R&amp;S vai ser verdadeiramente global, ou seja, a igualdade de experiências a que nós nos podemos sujeitar para ser escolhidos para uma posição, vai deixar de estar dependente da minha presença física num determinado ponto geográfico. E vamos ter a capacidade de fazer cross check de informações que as pessoas nos dão muito mais facilmente, o que vai levar a que as pessoas tenham que ser muito mais transparentes e verdadeiras nos processos de Recrutamento e na</i>

<p style="text-align: center;"><b>As perspetivas dos Gestores de RH sobre riscos e desafios</b></p>	<p style="text-align: center;">(continuação) O futuro do R&amp;S daqui a 5/10 anos</p>		<i>forma como se candidatam às diferentes posições, e, portanto, eu diria que vai ser francamente muito interessante fazer R&amp;S daqui a 5 ou 10 anos.</i>
		E8	<i>Daqui a 5/10 anos, eu acho que o processo de R&amp;S vai ter sempre uma componente de face to face, e pode não ser presencial, mas eu acho que cada vez mais o processo de Seleção vai ser também descentralizado. Por isso, o processo de R&amp;S cada vez mais vai ser aberto, vai ter menos fronteira, vai ser mais leve, mais abrangente, vai haver mais concorrência porque depois a pool de Recrutamento será muito mais abrangente, porque já não vai haver as barreiras da limitação física. (...) vai trazer a capacidade de podermos ver talento noutras sítios, (...) vai abrir muitos horizontes. Acho que no Recrutamento, a IA vai trazer muitas vantagens para as pessoas e para as organizações naturalmente.</i>
		E9	<i>Acho que vai ser completamente diferente, não sei ainda em que moldes, mas eu acho que as próprias empresas de Recrutamento vão de alguma forma ter de repensar a maneira como se estão a posicionar no mercado. Porque ao ritmo a que os Recrutamentos estão a ser pedidos, eu acho que vai ser impossível as empresas manterem o posicionamento que têm e pode passar pela esta ótica de automatizações.</i>
		E10	<i>Acho que vai ser muito diferente. (...) em Portugal tudo vai demorar mais tempo como é óbvio, disso não há absolutamente dúvida nenhuma. (...) porque há uma grande falta de talento do ponto de vista global, mas sobretudo europeu. Porque na Europa há menos gente jovem, e as pessoas jovens estão noutras partes do mundo. (...) ou o know-how continua baseado em Portugal, mas estão a trabalhar remotamente para o exterior, e, (...) tu não vais conseguir concorrer (...). O employer branding vai ser também fundamental à relação das organizações com os potenciais candidatos/clientes.</i>
		E11	<i>Eu acho que o mercado está mesmo a mudar muito. Acho que cada vez mais as pessoas não têm e nem querem ter empregos para a vida, querem projetos, querem coisas que as desafiem e que as levem a estar sempre em movimento. (...) querem muita coisa que não era tão relevante há uns anos atrás. E, portanto, eu acho que o R&amp;S daqui a, 5/10 anos é muito tempo, isto mudou em muito pouco tempo, portanto, eu diria que nos próximos 2 anos isto vai mudar, vai ser um ritmo alucinante. Acho que o mercado de trabalho vai ter de evoluir neste sentido, de modelos mais flexíveis, de formas mais abertas de gerir o trabalho, gerir por objetivos, por projetos, (...) e, acho que as organizações quanto mais tarde se aperceberem disso pior é, vão perder capacidade de atração.</i>
		E12	<i>Eu prevejo com ferramentas potentes, com uma potencialidade inacreditável para encontrar os tais recursos, o tal talento (...). (...) há uma preocupação tão grande com o candidato, que provavelmente há 5 anos atrás isso não aconteceria (...). (...) agora atravessamos aquela fase que é “se nós não temos candidatos, não temos nada” (...).</i>
		E13	<i>Eu antevio como um processo que seja 100% digital, acho que existe facilidade para tal, mas em vários momentos tem que haver uma intervenção humana, nós nunca nos podemos dissociar (...). (...) quem não conseguir fazer isto ao nível do Recrutamento, (...) acho que vai ficar um bocadinho para trás. E os candidatos também procuram estas experiências (...).</i>
		E14	<i>Seguramente com estas fases iniciais a serem feitas pela IA através da robotização de certeza. Porque isto vai permitir diminuir custos, que é sempre o fator chave para tudo. Eu acho que vai passar por sermos muito inovadores também. Não consigo perceber bem como é que vai ser, mas tem que mudar, porque há anos e anos que se fazem da mesma maneira estes processos de Recrutamento, alguma coisa vai ter que mudar.</i>
		E15	<i>(...) eu acredito que daqui a 5/10 anos, vai depender muito também da evolução do mercado de trabalho, da evolução das taxas de desemprego e em termos de ferramentas a tendência será digitalizar cada vez mais. Mas assim perspetivar a 5/10 anos não consigo, acho que 5 anos é muito pouco, acho que a tendência será muito similar àquela que temos neste momento.</i>