O uso de ferramentas tecnológicas na Gestão de Pessoas: Algumas reflexões importantes

Nos últimos anos temos acompanhado grande evolução de tecnologias, tais como, ferramentas de Inteligência Artificial. A inovação tem ganhado destaque em organizações de tamanhos e segmentos distintos. A busca pela otimização e eficiência, fez com que processos organizacionais de diversas áreas, fossem repensados e remodelados. É inegável, estamos diante de um momento de transformação digital.

A Gestão de Pessoas é uma das importantes áreas organizacionais que tem passado pela automação de processos. Hoje, é possível realizar processos como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, etc, de forma totalmente automatizada, apenas por meio de alguns cliques, configurando sistemas e algoritmos.

Nesse artigo quero trazer reflexões em especial, acerca das transformações no âmbito do Recrutamento e Seleção de Pessoas e o crescente uso de tecnologias de inteligência artificial. Compreendo que vivemos um momento de mudanças, mas ao mesmo tempo, é preciso buscar o equilíbrio. Inovar, mas prezar pela empatia, agir com responsabilidade, sensibilidade, valorizar as relações humanas, e acima de tudo, prezar pela humanidade.

Eu atuei por cerca de 10 anos como gestora de RH em uma empresa de grande porte do ramo da indústria e comércio. Analisei milhares de currículos e entrevistei centenas de pessoas, do operacional ao gerencial. E tem uma coisa que posso afirmar, que a IA não consegue substituir: o olho no olho, o olhar atento à história de cada pessoa, a percepção do não dito, o brilho no olhar que reflete o interesse e a necessidade naquela oportunidade.

Me lembro de um candidato que enviou um currículo para uma vaga operacional: auxiliar de corte. Buscava um perfil júnior, talvez, de uma pessoa em início de carreira, até mesmo devido ao salário ser mais baixo. Analisando os currículos recebidos, notei dentre eles um currículo de um profissional sênior. O profissional tinha anos de experiência e já tinha sido encarregado de setor. Racionalmente pensando, qualquer profissional de RH poderia dizer “não vou agendar entrevista, pois esse candidato não tem o perfil requerido para a vaga”. Mas eu não. Decidi que agendaria uma entrevista. Na entrevista, ele compartilhou um pouco de sua história e quebrou qualquer objeção que pudesse existir. A vaga era dele! Ele atuou por alguns anos no cargo e era um dos melhores empregados do setor e acabou evoluindo para cargos melhores. Fico pensando, se esse currículo tivesse sido triado por uma IA ou plataforma automatizada de recrutamento, provavelmente não teria sido selecionado.

Outra vez, recebi um currículo escrito à mão, e ao final, uma frase que dizia assim “só preciso de uma oportunidade”. Haviam poucas palavras-chave relacionadas ao cargo em questão, mas muita determinação e força de vontade representadas em cada

uma daquelas palavras escritas manualmente. Agendei uma entrevista e me surpreendi. Haviam muitas informações acerca de experiências profissionais que não estavam redigidas no currículo. Histórias de uma vida toda que mostravam habilidades e competências, que não estavam no currículo. Não da forma como é "esperado" por uma IA ou plataforma. Mas o fato é que eu estava diante de uma profissional ímpar. Essa pessoa foi contratada e teve grande destaque ao longo de sua jornada.

Essas situações que trouxe ajudam a contextualizar o tamanho do desafio que temos pela frente. Estudos recentes também fazem tal contraponto. Pesquisas como Vidal et al. (2026) Mori et al. (2025) e Paramita et al (2024), mostram que o uso de tecnologia, especialmente nas fases iniciais do processo de Recrutamento e Seleção, oferecem otimização de tempo e custos, uma vez que são capazes de analisar grande volume de dados. É possível, por exemplo, automatizar processos repetitivos como análise curricular ou a inserir chatbots para agilizar o processo de comunicação com os candidatos.

Ao mesmo tempo em que existem "ganhos", também existem preocupações importantes. E é aí que precisamos ponderar. Discussões acadêmicas apontam para barreiras como a falta de contato interpessoal entre empresa e candidatos (Paramita, *et al*, 2024). Além disso, tecnologias de recrutamento e seleção podem apresentar "vieses" (Vidal et al., 2026) e com isso, desfavorecer determinados grupos em relação a outros. Ainda, existe a preocupação quanto a privacidade dos candidatos e do uso de seus dados pessoais (Vidal et al., 2026).

Como vimos, tecnologias podem trazer otimizações importantes, mas ao mesmo tempo, nos leva a algumas reflexões: e os currículos que foram desprezados? Será que realmente não tinham potencial para o cargo? E aqueles que foram selecionados? Será que realmente possuem os requisitos, ou estão escritos de uma forma mais estratégica? Além disso, como é a experiência de um candidato que é atendido ou tem feedback realizado por um chatbot? É possível confiar 100% no algorítimo? E os vieses? Como garantir um processo mais transparente e livre de injustiças?

Não existem respostas prontas, na medida em que ainda são escassos os estudos sobre a temática. Além disso, regulamentações sobre o uso da IA ainda estão em andamento no Brasil. De todo modo, entendo que o uso de tecnologias é um caminho sem volta.

Portanto, a discussão que trouxe aqui não tem o intuito de desincentivar o uso de tecnologias. Mas sim, de pautar a busca pelo equilíbrio. Entendo que ferramentas tecnológicas são importantes aliadas, desde que profissionais de gestão de pessoas façam o uso consciente, e que sejam utilizadas como apoio, e não como substituta da dinâmica relacional. E claro, respeitando a história e vida de cada ser humano que busca por uma oportunidade.

Autoria:

Luana Furtado Vilas Boas

Doutora e Mestra em Administração (UEM)

Especialista em Gestão de Pessoas (UEM)

Docente na UNESPAR e UMFG

Referências

Mori M, Sassetti S, Cavaliere V, Bonti M (2025), "A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics". *Personnel Review*, Vol. 54 No. 3 pp. 854–878, doi: https://doi.org/10.1108/PR-03-2023-0257

Paramita D, Okwir S, Nuur C (2024), "Artificial intelligence in talent acquisition: exploring organisational and operational dimensions". *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. 32 No. 11 pp. 108–131, doi: https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3992

Vidal, P. H. L., Santos, F. W. G., Silva, R. V. A. F., Aquino, J. T., & Jerônimo, T. B. (2026). Artificial intelligence in recruitment and selection in organizations: Abibliometric analysis of Brazilian scientific production (2012-2024). *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 24 (Publicação contínua), 0-0.