

23 a 25 de Março de 2026 | Evento 100% Online

CONGRESSO INTERNACIONAL IDEA 2026

Inovação, Diálogo e Experiências na Aprendizagem

Educação e Humanidade: Conectando
Inteligências, Cultura e Propósito Global.



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL ÉTICA E INCLUSIVA NO RECRUTAMENTO: IMPLICAÇÕES PARA A FORMAÇÃO HUMANA, EQUIDADE E O NOVO ECOSSISTEMA DE APRENDIZAGEM

**Luisa Soares Monte; isoaresmonte@gmail.com; Pontifícia Universidade Católica de
São Paulo (PUC SP)**

**João Pinheiro de Barros Neto; professorbarros@hotmail.com; Pontifícia Universidade
Católica de São Paulo (PUC SP)**

Modalidade: Artigo

Área Temática: Inteligência Artificial (IA) e o Novo Ecossistema de Aprendizagem.

Resumo:

A crescente adoção de Inteligência Artificial (IA) em processos de recrutamento e seleção tem intensificado debates sobre equidade, ética algorítmica e impactos sobre grupos historicamente minorizados. Embora a IA prometa decisões mais objetivas, existe o risco de reproduzir vieses presentes nos dados utilizados para treinar algoritmos, reforçando desigualdades estruturais. Este estudo investigou de que maneira a IA pode contribuir ou prejudicar a promoção da diversidade e inclusão nas contratações, analisando percepções, experiências e desafios vivenciados por diferentes identidades sociais. A pesquisa adotou o método hipotético-dedutivo e o procedimento monográfico, utilizando dados primários e secundários. Foram obtidas 148 respostas por meio de questionário estruturado, composto por perguntas fechadas e abertas, aplicado a participantes com diferentes identidades, escolaridades e vínculos ocupacionais. A análise dos dados combinou estatísticas descritivas e interpretação qualitativa alinhada ao referencial teórico sobre IA, diversidade e vieses algorítmicos. Os resultados mostraram que 48% dos respondentes percebem potencial da IA para ampliar inclusão quando aplicada de forma adequada, enquanto 35% apontam que algoritmos podem reforçar preconceitos históricos. A confiança na IA é moderada, com 38% declarando confiar apenas sob supervisão humana. Entre os desafios mais citados por pessoas diversas estão preconceito (45%), desvalorização de trajetórias (44%) e barreiras de acessibilidade (39%). Conclui-se que, embora a IA possa apoiar processos seletivos mais inclusivos quando usada com ética e transparência, sua aplicação inadequada pode reproduzir discriminações. O estudo recomenda auditorias algorítmicas, capacitação em diversidade e a adoção de um Protocolo de Inclusão com IA.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Diversidade e Inclusão; Vieses Algorítmicos; Recrutamento e Seleção; Equidade Organizacional.

Introdução



A adoção de Inteligência Artificial (IA) em processos de recrutamento e seleção (R&S) tem se expandido rapidamente, associada à promessa de maior eficiência e objetividade. Entretanto, também intensifica preocupações relacionadas a vieses algorítmicos, que emergem quando modelos aprendem padrões históricos de discriminação presentes nos dados de treinamento. Em contextos organizacionais, esses vieses podem perpetuar desigualdades que afetam grupos historicamente minorizados, comprometendo a construção de ambientes de trabalho equitativos e diversos. Este estudo se insere nesse debate ao investigar como a IA pode promover ou prejudicar diversidade e inclusão, articulando tecnologia, equidade e formação humanista.

A literatura clássica de R&S enfatiza o papel estratégico do RH e a necessidade de critérios claros e replicáveis para garantir objetividade nas etapas de seleção (Bohlander e Snell, 2014; Chiavenato, 2008; Dessler, 2014). Paralelamente, cresce o uso de IA para automatizar triagens e apoiar decisões, com benefícios em escala e consistência (Herold e Roedenbeck, 2025; Yi et al., 2025). Contudo, permanecem desafios como explicabilidade, mitigação de discriminações, transparência e respeito a limites ético-legais. Casos como o sistema da Amazon, que reproduziu discriminação de gênero, ilustram os riscos associados à aprendizagem enviesada (Njoto et al., 2022). No Brasil, desigualdades persistentes de gênero, raça, deficiência e orientação sexual evidenciam a necessidade de abordagens interseccionais e de governança algorítmica rigorosa (Barros Neto e Oliveira, 2023).

Apesar do avanço teórico sobre Diversidade e Inclusão (D&I), ainda faltam evidências empíricas sobre como diferentes identidades percebem e vivenciam o uso de IA em R&S, além de diretrizes práticas para sua adoção responsável (Köchling e Wehner, 2020). Assim, este estudo busca responder: em que condições a IA contribui (ou não) para processos seletivos mais inclusivos e equitativos?

O objetivo geral consistiu em analisar como a IA pode favorecer processos seletivos mais inclusivos, com objetivos específicos de identificar vieses no R&S tradicional, mapear tecnologias de IA aplicáveis e propor diretrizes para implementação responsável. Com base nas hipóteses de que a IA facilita o trabalho de recrutadores, pode prejudicar minorias quando treinada com dados enviesados, é subutilizada nas empresas e, quando usada de forma ética, favorece inclusão, adotou-se método hipotético-dedutivo e procedimento monográfico. Foram combinados dados primários e secundários, com questionário estruturado aplicado a 148 participantes.

Os resultados indicam um potencial condicional da IA: 48% percebem contribuição à inclusão quando bem implementada; 35% temem reforço de preconceitos; e 38% confiam na IA apenas com supervisão humana. Entre os principais desafios estão preconceito (45%), desvalorização de trajetórias diversas (44%) e barreiras de acessibilidade (39%). Assim, o estudo propõe um Protocolo de Inclusão com IA, baseado em auditorias, transparência de critérios, capacitação contínua e supervisão humana, oferecendo subsídios práticos e teóricos para organizações comprometidas com ambientes mais justos, diversos e orientados ao desenvolvimento humano.

Fundamentação Teórica



O processo de Recrutamento e Seleção (R&S) constitui não apenas uma atividade operacional, mas um pilar estratégico capaz de influenciar diretamente a qualidade do capital humano e, por consequência, o desempenho global das organizações. Isso ocorre porque o R&S, quando estruturado de forma rigorosa, envolve um conjunto de etapas sistemáticas, como análise de currículos, entrevistas, testes psicológicos e dinâmicas de grupo, que permitem identificar, com maior precisão, candidatos cujas competências, valores e comportamentos são compatíveis com as demandas organizacionais.

Para que esse alinhamento seja eficaz, autores como Chiavenato (2021) e Banov (2020) destacam a necessidade de critérios explícitos, padronizados e replicáveis, os quais reduzem interferências subjetivas, aumentam a objetividade e reforçam a segurança das decisões de contratação. Esses critérios não apenas fortalecem a confiabilidade do processo, mas também contribuem para a equidade entre candidatos, diminuindo a influência de vieses individuais e ampliando a transparência sobre o que se espera de cada etapa avaliativa.

Em um cenário organizacional marcado por competitividade, diversidade e rápidas transformações tecnológicas, a adoção de práticas padronizadas em R&S torna-se um diferencial estratégico, pois possibilita escolhas mais assertivas, sustentáveis e alinhadas ao planejamento de longo prazo da organização. Essa perspectiva reforça que o R&S não é um procedimento isolado, mas uma engrenagem essencial da gestão de pessoas, capaz de moldar a cultura organizacional, elevar a produtividade e criar condições para inovação contínua (Barros Neto; Barbosa, 2006).

Revisões recentes têm destacado que a efetividade dos processos de R&S não depende apenas da execução correta de suas etapas tradicionais, como triagem, entrevistas e testes, mas, sobretudo, da clareza metodológica que orienta essas etapas e da capacidade de as organizações integrarem práticas, métricas e resultados de forma coerente e contínua (Barros Neto, 2022).

Segundo Herold e Roedenbeck (2025), essa integração é fundamental porque permite que o R&S deixe de ser um conjunto de procedimentos isolados e se transforme em um sistema estruturado de tomada de decisão, no qual os dados produzidos em cada fase retroalimentam o processo, qualificando futuras contratações e reduzindo ineficiências.

Ao enfatizar a importância de métodos bem definidos, essas revisões ressaltam que processos sustentados por critérios claros e indicadores mensuráveis geram maior consistência, favorecem o alinhamento entre competências requeridas e resultados obtidos e reduzem a interferência de julgamentos subjetivos que podem comprometer a qualidade das contratações. Além disso, essa abordagem integrativa contribui para construir uma visão estratégica do R&S, permitindo que a área de Recursos Humanos se apoie em evidências empíricas e em mecanismos de avaliação contínua para aprimorar suas práticas. De fato, Herold e Roedenbeck (2025) afirmam que a ausência desse alinhamento entre métodos, métricas e resultados gera assimetrias e dificulta a mensuração da efetividade do processo, enquanto sua presença fortalece a capacidade analítica do RH e eleva o impacto estratégico da gestão de talentos.

Conceitualmente, a Inteligência Artificial (IA) compreende a capacidade de aprender, raciocinar e tomar decisões com base em dados, realizando operações como classificação, ranqueamento e inferência, processos centrais em aplicações que exigem análise de grandes



volumes de informações e padronização decisória. Conforme descrevem Silva et al. (2018), sistemas de IA não apenas armazenam e manipulam dados, mas também são capazes de representar conhecimento, inferir novas relações e resolver problemas complexos, aproximando-se, em nível computacional, de habilidades cognitivas humanas como dedução e generalização.

Essas capacidades são particularmente relevantes no contexto do Recrutamento e Seleção, em que algoritmos podem apoiar atividades como triagem automática de currículos, identificação de padrões recorrentes em perfis profissionais, priorização de candidatos segundo requisitos estabelecidos e auxílio à tomada de decisão em etapas iniciais do processo seletivo. A utilização de IA nesse domínio permite lidar com a crescente quantidade de candidaturas e com a necessidade de análises mais rápidas, consistentes e livres de fadiga humana.

Entretanto, ao mesmo tempo em que a IA amplia a eficiência e melhora a capacidade de tratamento de dados, destaca-se que sua atuação depende diretamente da qualidade, diversidade e representatividade dos dados sobre os quais aprende. Isso significa que sua habilidade para “raciocinar” e “decidir” de forma adequada está condicionada tanto ao desenho do algoritmo quanto ao rigor metodológico empregado no treinamento dos modelos. Assim, embora a IA ofereça avanços significativos para a gestão de pessoas e para processos de seleção mais ágeis e objetivos, seu uso exige atenção crítica e mecanismos de governança que assegurem que o raciocínio algorítmico esteja alinhado a práticas éticas, inclusivas e transparentes.

No plano técnico e também no plano societário, a Inteligência Artificial contemporânea depende intensamente da quantidade e qualidade dos dados utilizados para treinar seus modelos, o que significa que sua capacidade de gerar previsões, classificações ou decisões coerentes está diretamente vinculada às bases informacionais que a alimentam. Conforme destacam Cozman, Plonski e Neri (2021), esses sistemas enfrentam desafios cada vez mais complexos relacionados à explicabilidade, isto é, à capacidade de tornar compreensíveis os mecanismos internos pelos quais um algoritmo chega a determinadas conclusões, bem como à robustez, que envolve a resistência dos modelos a ruídos, variações ou ataques que possam distorcer os resultados.

Ao mesmo tempo, persiste a necessidade de mitigar vieses algorítmicos, que emergem quando modelos aprendem padrões de discriminação presentes nos dados históricos, podendo reproduzir desigualdades em grande escala, especialmente em contextos sensíveis envolvendo pessoas, como processos de recrutamento e seleção, avaliações de desempenho ou decisões organizacionais automatizadas. Esses desafios não são apenas técnicos, mas sociais, pois sistemas de IA impactam decisões reais sobre oportunidades e trajetórias profissionais, exigindo mecanismos rigorosos de supervisão humana, auditorias, transparência e governança. Segundo Cozman et al. (2021), a busca por IA responsável demanda integrar avanços computacionais com compromissos éticos, regulatórios e organizacionais, reconhecendo que modelos sofisticados só produzem benefícios quando operam de forma confiável, auditável e alinhada aos princípios de justiça e equidade.

Diversidade e Inclusão, enquanto campo teórico e prática organizacional, parte do reconhecimento de que diferenças identitárias, tais como raça, gênero, orientação sexual, deficiência, idade e origem social, não são neutras no mundo do trabalho, mas estruturam de



forma profunda e persistente o acesso a oportunidades, a mobilidade profissional e a construção de trajetórias. Como argumenta Fleury (2000), a diversidade não se limita à coexistência de identidades distintas no ambiente organizacional; ela se expressa nas desigualdades concretas que atravessam a sociedade brasileira e que moldam quem é visto como competente, adequado ou “pertencente” aos espaços corporativos.

De modo complementar, Tonelli (2018) evidencia que essas diferenças são reproduzidas em práticas cotidianas de gestão, desde a triagem inicial de currículos até processos de desenvolvimento e promoção, o que demonstra que a inclusão exige ações estruturadas e não apenas declarações de intenção.

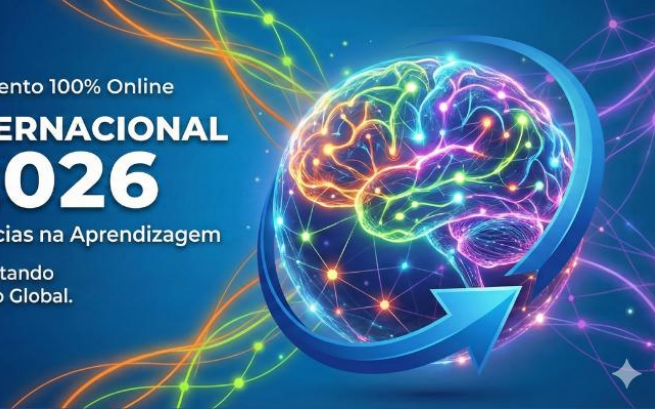
Assim, D&I envolve compreender que identidades sociais influenciam relações de poder, formas de reconhecimento e barreiras institucionais, afetando quem tem chances reais de acessar determinados cargos, como é avaliado e quais trajetórias são possíveis de serem construídas. Ao trazer esse entendimento para o centro da gestão de pessoas, o debate desloca o foco de uma lógica meramente demográfica para uma perspectiva de justiça organizacional, que considera os mecanismos pelos quais desigualdades são continuamente produzidas e reproduzidas. Nesse contexto, D&I torna-se não apenas um conjunto de práticas, mas uma abordagem crítica que exige repensar normas, critérios, processos e culturas organizacionais, articulando diversidade à promoção de equidade e inclusão efetiva.

As desigualdades no mercado de trabalho brasileiro permanecem estruturalmente enraizadas, manifestando-se de maneira diferente conforme raça, gênero, classe, deficiência e outras dimensões identitárias. Nesse sentido, Guerra (2024) argumenta que somente uma gestão interseccional, isto é, uma abordagem que reconhece que indivíduos acumulam múltiplas formas de opressão e privilégios simultaneamente, é capaz de responder adequadamente à complexidade dessas desigualdades, uma vez que políticas genéricas de diversidade tendem a silenciar experiências específicas de grupos minorizados e não alcançam mudanças estruturais reais.

Complementando essa análise qualitativa, dados oficiais do IBGE (2022) revelam que a participação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda é significativamente menor do que a de pessoas sem deficiência, evidenciando não apenas barreiras físicas e comunicacionais, mas também barreiras atitudinais e institucionais que limitam o acesso dessas pessoas a oportunidades de emprego e desenvolvimento profissional.

No contexto de R&S, a IA é frequentemente apontada como tecnologia capaz de ampliar escala, acelerar prazos e padronizar critérios nas fases de triagem e ranqueamento de candidatos, reduzindo a carga manual e aumentando a consistência procedimental ao longo do funil, potencial já descrito na literatura aplicada ao RH ao evidenciar automação de tarefas repetitivas, análise de grandes volumes de dados e suporte à decisão com foco em eficiência e alinhamento a requisitos da vaga (Atanazio et al., 2021).

Todavia, esse potencial convive com um descompasso entre prioridade percebida e aplicação prática: levantamento reportado por Carbonari (2024) indica que, embora a maioria dos profissionais de RH considere a IA uma necessidade prioritária, apenas uma parcela minoritária consegue apontar usos concretos no cotidiano, sinalizando maturidade ainda incipiente e a presença de lacunas em competências, processos e governança para transformar intenção em uso efetivo. Em síntese, a promessa de escala, velocidade e consistência depende



de capacitação, padronização metodológica e integração da IA aos fluxos de R&S, sob pena de a tecnologia permanecer restrita ao plano discursivo, sem produzir ganhos sustentáveis em tempo, qualidade e equidade das decisões de seleção e, muitas vezes, gerando percepções negativas e insegurança entre os candidatos (Barros Neto e Oliveira, 2023).

As revisões sistemáticas sobre decisões algorítmicas em RH mostram que, quando modelos são treinados com dados históricos marcados por assimetrias sociais, eles tendem a aprender e replicar padrões de exclusão, produzindo resultados discriminatórios especialmente contra mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência. Esse efeito aparece em diferentes etapas do ciclo de gestão de pessoas, da triagem automatizada de currículos e ranqueamento de candidatos à avaliação de desempenho e desenvolvimento, e pode ocorrer de forma explícita (quando variáveis sensíveis ou seus substitutos diretos são usados) ou implícita, por meio de variáveis-proxy (como local de residência, trajetória educacional ou lacunas no histórico profissional) que reconstituem atributos sensíveis e perpetuam desigualdades pré-existentes. Em consequência, recomenda-se mecanismos de governança (auditorias de viés, métricas de *fairness*, documentação de dados e transparência dos critérios) e supervisão humana para reduzir riscos, ressaltando que a suposta neutralidade técnica não basta: sem correções estruturais, a IA tende a ampliar, padronizar e acelerar injustiças já presentes no contexto social que a alimenta (Köchling; Wehner, 2020).

Casos emblemáticos amplamente discutidos na literatura demonstram como sistemas de IA podem reproduzir e amplificar desigualdades históricas, tornando-se verdadeiros marcos paradigmáticos no debate sobre viés algorítmico. O exemplo mais citado é o do sistema de recrutamento automatizado da Amazon, que, ao ser treinado com currículos majoritariamente masculinos enviados à empresa ao longo de uma década, passou a penalizar sistematicamente candidatas mulheres e qualquer menção associada a atividades femininas, como “women’s chess club” ou formação em faculdades exclusivamente femininas (Borges e Filó, 2021). Esse caso, analisado por Reis e Graminho (2019), evidencia de forma contundente como modelos de IA não apenas aprendem padrões dos dados, mas também herdam seus vieses estruturais, internalizando desigualdades de gênero e reproduzindo-as de maneira automatizada e em larga escala.

Os trabalhos teórico-críticos sobre o uso de Inteligência Artificial em processos de recrutamento e seleção têm desempenhado um papel fundamental ao questionar a suposição de que algoritmos seriam, por natureza, neutros, objetivos ou superiores às práticas humanas de avaliação. Segundo Seppälä e Małecka (2024), a crença de que tecnologias automatizadas eliminariam vieses ignora que a IA opera a partir de modelos estatísticos e estruturas conceituais historicamente enraizadas em práticas já criticadas, como as metodologias psicométricas tradicionais, que também foram amplamente questionadas por reproduzir padrões sociais de exclusão e vieses implícitos.

Para essas autoras, a IA não representa uma ruptura epistemológica com o passado, mas sim uma continuidade e amplificação de sistemas de classificação historicamente baseados na padronização e no controle, agora revestidos de um discurso de precisão técnica e neutralidade algorítmica. Esse enquadramento crítico evidencia que conceitos como “objetividade” e “*fairness*” não podem ser entendidos de forma isolada do contexto social, político e econômico em que os algoritmos são produzidos e operados. Uma decisão automatizada só



aparece como objetiva porque seus pressupostos, escolhas de variáveis, métricas, conjuntos de dados, modelos matemáticos e critérios de otimização, são naturalizados, mesmo que carreguem valores sociais e hierarquias implícitas.

Assim, esses estudos revelam que a IA aplicada a R&S não apenas herda vieses, como também pode legitimá-los sob o manto da cientificidade, dando aparência de imparcialidade a processos que continuam baseados em estruturas discriminatórias. Ao situarem a IA na continuidade das práticas psicométricas, Seppälä e Małecka (2024) argumentam que o debate sobre justiça algorítmica deve ir além das métricas técnicas de *fairness* e abarcar reflexões éticas e epistemológicas sobre quem define os critérios de avaliação, quais identidades são privilegiadas e como o poder opera por meio da tecnologia.

Nesse sentido, desloca-se o foco das promessas tecnológicas para a necessidade de governança, transparência e supervisão humana, demonstrando que políticas de diversidade e inclusão não podem ser substituídas por automatizações, ao contrário, exigem um olhar crítico sobre como a IA reforça, oculta ou naturaliza desigualdades já existentes.

A adoção de Inteligência Artificial em processos de Recrutamento e Seleção exige a implementação de uma governança algorítmica bastante robusta, que seja capaz de mitigar riscos e assegurar que decisões automatizadas não violem princípios éticos, legais ou de equidade. Conforme argumentam, Ataíde e Kashiura Júnior (2025), Raso-Delgue (2024) e Signes (2019), decisões tomadas por sistemas automatizados podem, ainda que indiretamente, incorporar informações sensíveis, como raça, gênero, religião ou filiação sindical, por meio de variáveis correlatas, como endereço ou padrões de navegação, o que cria a “impossibilidade prática” de saber se um algoritmo está produzindo discriminações ilícitas ou não.

Esse risco demonstra que a IA, ao invés de neutralizar vieses humanos, pode potencializá-los de maneira opaca, especialmente quando não há mecanismos estruturados de controle. Reis e Graminho (2019) reforçam esse alerta ao analisar o caso emblemático da Amazon, no qual um sistema de recrutamento treinado com dados enviesados passou a penalizar sistematicamente mulheres, revelando como algoritmos podem reproduzir e amplificar desigualdades de gênero por meio de decisões automatizadas.

Diante desses riscos, a governança da IA em R&S requer um conjunto articulado de práticas:

- Auditorias independentes, capazes de examinar o comportamento dos modelos e identificar padrões discriminatórios não detectáveis a olho nu;
- Supervisão humana obrigatória, garantindo que decisões críticas envolvendo pessoas não sejam delegadas exclusivamente a sistemas opacos;
- Transparência dos critérios de avaliação, permitindo que candidatos e gestores compreendam como atributos são ponderados e como decisões são produzidas.

Esses mecanismos são essenciais para garantir responsabilidade, rastreabilidade e justiça procedimental, assegurando que a automação não substitua princípios fundamentais de equidade e dignidade no trabalho. Nesse sentido, tanto Signes (2019) quanto Reis e Graminho (2019), além de Ataíde e Kashiura Júnior (2025) e Raso-Delgue (2024) convergem ao destacar que a IA, quando aplicada sem governança, torna-se capaz de institucionalizar discriminações sob a aparência de neutralidade técnica, exigindo, portanto, marcos de controle rigorosos, alinhados às obrigações éticas e jurídico-laborais contemporâneas.



Há também um risco relevante associado ao funcionamento de sistemas de Inteligência Artificial: a inferência indireta de atributos sensíveis a partir de variáveis aparentemente neutras, como endereço residencial, padrões de consumo, instituições de ensino frequentadas ou até mesmo horários de uso de plataformas digitais. Signes (2019) explica que mesmo quando informações sensíveis como raça, gênero, religião, deficiência, orientação sexual ou filiação sindical, não são coletadas explicitamente, modelos estatísticos conseguem reconstruí-las com alto grau de precisão por meio de correlações presentes nos dados, como o CEP, que frequentemente carrega marcadores de classe, raça e segregação urbana. Esse processo torna praticamente impossível assegurar que decisões automatizadas estejam livres de discriminação, sobretudo em contextos sensíveis como recrutamento, promoção ou demissão.

Essa forma de discriminação indireta reforça a necessidade de *compliance* rigoroso, especialmente no que diz respeito à proteção de dados, ao tratamento de informações sensíveis e ao uso ético de sistemas automatizados, uma vez que tais inferências podem violar princípios legais e trabalhistas mesmo quando a variável sensível não foi utilizada explicitamente.

No plano técnico, a adoção de sistemas de Inteligência Artificial exige um conjunto de boas práticas de engenharia e governança técnica que buscam garantir não apenas o desempenho dos modelos, mas principalmente sua confiabilidade, estabilidade e justiça ao longo do tempo. Conforme destacam Cozman, Plonski e Neri (2021), quatro elementos são particularmente centrais nesse processo: explicabilidade, testes de sensibilidade, monitoramento de *drift* e documentação rigorosa de dados e modelos. A explicabilidade diz respeito à capacidade de compreender e justificar como o algoritmo chegou a determinada predição ou classificação, o que é crucial em contextos sensíveis como o recrutamento, pois permite identificar potenciais vieses escondidos na lógica interna do modelo ou em suas variáveis de entrada. Já os testes de sensibilidade examinam como pequenas variações nos dados influenciam as saídas do sistema, ajudando a detectar fragilidades decisórias e a avaliar se determinados atributos, incluindo aqueles potencialmente associados a grupos minorizados estão exercendo influência indevida nos resultados.

Outro componente essencial é o monitoramento de *drift*, que se refere ao acompanhamento contínuo de mudanças no comportamento dos dados ou no desempenho do modelo ao longo do tempo. Isso é especialmente importante no domínio de Recursos Humanos, onde perfis profissionais, vocabulários técnicos e requisitos de competência mudam rapidamente, levando modelos desatualizados a tomar decisões inadequadas ou enviesadas. Por fim, a documentação minuciosa de dados, parâmetros, etapas de treinamento, métricas e decisões de design permite rastreabilidade, auditoria e reprodutibilidade, garantindo que sistemas de IA possam ser avaliados tecnicamente e eticamente por diferentes atores dentro e fora da organização. Como argumentam Cozman et al. (2021), sem esses mecanismos de governança técnica, a IA aplicada a pessoas corre o risco de produzir resultados opacos, inconsistentes e discriminatórios, mesmo quando desenvolvida com boas intenções, reforçando a necessidade de práticas responsáveis ao longo de todo o ciclo de vida dos modelos.

À luz do estado da arte, este estudo propõe um encadeamento teórico no qual a adoção de IA em (R&S) apresenta efeito ambivalente: por um lado, tende a elevar eficiência e objetividade ao padronizar triagem e ranqueamento; por outro, amplifica o risco de vieses quando treinada



ou operada com dados historicamente enviesados, razão pela qual o efeito líquido da tecnologia é condicionado pela qualidade da governança algorítmica (auditorias, explicabilidade, monitoramento e controles de uso) (Köchling; Wehner, 2020; Reis; Graminho, 2019; Cozman; Plonski; Neri, 2021). Em paralelo, sustentamos que, apesar do discurso de transformação digital no RH, a maturidade de adoção permanece baixa, gerando descompasso entre potencial e prática, um “gap de implementação” que decorre de lacunas de competências, processos e métricas de uso responsável (Carbonari, 2024; Atanazio et al., 2021; Herold; Roedenbeck, 2025). Por fim, postulamos que boas práticas de governança, auditorias independentes, supervisão humana em decisões críticas e transparência de critérios, potencializam resultados de inclusão e equidade, ainda que tais efeitos sejam moderados por interseccionalidade (composições identitárias dos públicos) e contexto organizacional (setor, porte, cultura e desenho processual), o que exige monitoramento contínuo de *fairness* e *accountability* (Signes, 2019; Köchling; Wehner, 2020; Seppälä; Malecka, 2024).

Para consolidar os elementos centrais que estruturam o modelo teórico proposto e orientar a análise dos resultados, elaborou-se um quadro sintético que organiza os principais constructos mobilizados pelo estudo, bem como suas definições operacionais e respectivas fontes teóricas. Esses constructos, que incluem desde a adoção e maturidade da IA em R&S até dimensões como vieses algorítmicos, governança, objetividade, inclusão e interseccionalidade, formam a base conceitual que permite compreender as relações investigadas nas hipóteses e interpretar os achados empíricos à luz da literatura especializada.

O Quadro 1, portanto, sistematiza esses elementos de forma integrada, oferecendo ao leitor uma visão clara e organizada das categorias analíticas fundamentais que sustentam o estudo e possibilitam sua replicação teórico-metodológica.

Quadro 1. Síntese de constructos e definições operacionais

Constructo	Definição resumida / Indicadores (exemplos)	Fontes
Adoção/Maturidade de IA em R&S	Presença/uso de ferramentas de IA (triagem, ranqueamento), grau de internalização nos fluxos decisórios.	Atanazio et Al. (2021); Barros Neto; Oliveira (2023); Carbonari (2024); Herold; Roedenbeck (2025).
Objetividade/Padronização	Existência de critérios explícitos, replicáveis e documentados nas etapas de R&S.	Chiavenato (2021); Banov (2020).
Vieses Algorítmicos	Evidência/risco de unfairness por aprendizagem de padrões históricos; inferência de atributos sensíveis.	Ataíde e Kashiura Júnior (2025); Raso-Delgue (2024); Köchling; Wehner (2020); Reis; Graminho (2019); Signes (2019).
Governança Algorítmica	Auditorias independentes, supervisão humana, transparência de critérios e documentação técnica.	Ataíde e Kashiura Júnior (2025); Raso-Delgue (2024); Cozman; Plonski; Neri (2021); Signes (2019).
Resultados de Inclusão/Equidade	Redução de vieses percebidos; aumento de acesso a grupos minorizados; justiça procedimental.	Barros Neto; Barbosa (2026); Fleury (2000); Tonelli (2018);



		Guerra (2024); Köchling; Wehner (2020).
Interseccionalidade/Contexto	Diferenciais de efeito por identidade social e por variações organizacionais e setoriais.	IBGE (2022); Guerra (2024).

Fonte: autores com base no referencial teórico.

A literatura pesquisada evidencia lacunas empíricas quanto a evidências integradas sobre como diferentes identidades percebem, vivenciam e avaliam a IA em R&S, e quanto a diretrizes práticas para adoção responsável (Herold; Roedenbeck, 2025; Köchling; Wehner, 2020). O presente estudo endereça tais lacunas ao combinar dados primários (*survey* com perguntas fechadas e abertas) e secundários, e ao propor um Protocolo de Inclusão com IA (auditoria, supervisão, transparência e capacitação) para orientar práticas organizacionais (Atanazio et al., 2021; Carbonari, 2024; Cozman; Plonski; Neri, 2021).

Metodologia

A pesquisa foi estruturada segundo diferentes dimensões metodológicas. Quanto à abordagem do problema, adotou-se o método hipotético-dedutivo, partindo da identificação da exclusão de grupos minorizados em processos seletivos e da formulação de hipóteses explicativas verificadas empiricamente. Tal enquadramento segue Prodanov e Freitas (2013), que indicam sua adequação para estudos iniciados a partir de lacunas teóricas.

No que se refere aos objetivos, o estudo caracteriza-se como exploratório, ao investigar fenômenos emergentes como vieses algorítmicos e percepções sobre IA no contexto brasileiro, e descritivo, ao mapear percepções, experiências e características de participantes pertencentes ou não a grupos historicamente minorizados.

Quanto aos procedimentos técnicos, adotou-se o método monográfico, adequado para aprofundamento de um único fenômeno — o uso da IA na promoção de diversidade, equidade e inclusão (DEI) em R&S — permitindo integrar dados teóricos e empíricos. O método hipotético-dedutivo estruturou o desenho metodológico, passando da percepção do problema à formulação e teste das hipóteses: H1 – a IA facilita o trabalho de recrutadores, mas pode prejudicar minorias; H2 – a IA é subutilizada frente ao seu potencial; H3 – o uso ético da IA favorece ambientes mais diversos e inclusivos (Prodanov e Freitas, 2013).

O universo da pesquisa contemplou pessoas pertencentes ou não a grupos historicamente minorizados (mulheres, pessoas negras, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e indígenas). A amostra, intencional e não probabilística, reuniu 148 participantes com diversidade de gênero, escolaridade, ocupação e identidade social, permitindo captar percepções subjetivas no campo da DEI.

O instrumento de coleta consistiu em um questionário estruturado, com perguntas fechadas e abertas distribuídas em cinco blocos: dados sociodemográficos; identificação com grupos minorizados; experiências prévias em R&S; percepções sobre diversidade, inclusão e vieses; e conhecimento sobre IA aplicada à seleção. A aplicação virtual garantiu acessibilidade, abrangência e anonimato, alinhando-se às orientações metodológicas de surveys de Creswell e Creswell (2021).



Foram utilizados dados primários, provenientes do questionário, e dados secundários, como artigos, relatórios e livros, conforme distinção proposta por Prodanov e Freitas (2013). A coleta ocorreu via Google Forms (2024), assegurando padronização e armazenamento seguro. Na análise dos dados, empregou-se estatística descritiva para os dados quantitativos (frequências, percentuais), com apoio do Google Sheets (2024) e dos recursos analíticos do Google Forms. As respostas abertas foram examinadas mediante análise de conteúdo temática, identificando narrativas relacionadas a discriminação, vieses, percepções sobre IA e práticas inclusivas, seguindo Prodanov e Freitas (2013).

Por fim, o questionário incluiu Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo voluntariedade, anonimato e uso exclusivo para fins científicos, com confidencialidade assegurada conforme princípios éticos de pesquisa (Witiuk et al., 2018).

Resultados

Esta seção apresenta, de forma objetiva e replicável, os achados empíricos do estudo, organizando-os por blocos do instrumento (perfil da amostra; experiências em R&S; percepções sobre inclusão organizacional; conhecimento, adoção e confiança em IA; e síntese das respostas abertas) e os percentuais reportados decorrem diretamente das respostas válidas do questionário ($n = 148$), podendo ocorrer pequenas variações por arredondamento.

A amostra (Tabela 1) é majoritariamente jovem e feminina, com 43% mulheres cisgênero, 36% homens cisgênero, 16% mulheres e homens transgênero e 4% pessoas não-binárias. Em termos etários, 31% têm até 25 anos e 33% estão entre 26–35 anos.

Tabela 1. Perfil de Gênero da Amostra ($n = 148$)

Identidade de gênero	Percentual (%)	Quantidade (n)
Mulher cisgênero	43%	64
Homem cisgênero	36%	53
Mulheres e homens trans	16%	24
Pessoa não binária	4%	6
Total	100%	148

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no questionário aplicado.

Quanto à escolaridade (Tabela 2), registram-se 32% com ensino superior completo, 32% com superior incompleto, 17% com pós-graduação, 8% com ensino médio e 13% com fundamental incompleto.

Tabela 2. Escolaridade da Amostra

Escolaridade	Percentual (%)	Quantidade (n)
Ensino Superior Completo	32%	47
Ensino Superior Incompleto	32%	47
Pós-graduação ou mais	17%	25
Ensino Médio	8%	12
Fundamental Incompleto	13%	19
Total	100%	148

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no questionário aplicado.

Na situação ocupacional (Tabela 3), 43% estão empregados, 21% empreendem ou trabalham por conta própria, 18% são estudantes, 17% desempregados e 1% aposentados.

Tabela 3. Situação Ocupacional da Amostra

Situação ocupacional	Percentual (%)	Quantidade (n)
Empregado(a)	43%	64
Empreendendo/trabalhando por conta própria	21%	31
Estudante	18%	27
Desempregado(a)	17%	25
Aposentado(a)	1%	1
Total	100%	148

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no questionário aplicado.

No recorte identitário (Tabela 4), cujas respostas não mutuamente exclusivas, 33% se identificam como mulheres, 27% como LGBTQIA+, 19% como pessoas com deficiência, 15% como pessoas pretas ou pardas e 9% como indígenas; 20% declararam não se identificar com nenhum grupo minorizado.

Tabela 4. Pertencimento a Grupos Minorizados (respostas múltiplas)

Grupo social minorizado	Percentual (%)	Quantidade (n)
Mulher	33%	49
LGBTQIA+	27%	40
Pessoa com deficiência	19%	28
Pessoa preta ou parda	15%	22
Indígena	9%	13
Não se identifica	20%	30
Total de marcações	—	182*

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no questionário aplicado.

* (Como há múltiplas respostas, o total ultrapassa 148).

Com relação às experiências recentes em processos seletivos, 68% dos participantes afirmaram ter participado de processos seletivos nos últimos três anos. A avaliação dessas experiências foi positiva/muito positiva para 46%, neutra para 22% e negativa/muito negativa para 27%. Entre as barreiras mais citadas por pessoas diversas (Tabela 5) figuram preconceito/discriminação (45%), desvalorização de trajetórias (44%), barreiras de comunicação/acessibilidade (39%), seguidas por falta de oportunidades reais (37%), falta de representatividade nos avaliadores (34%) e dificuldade em saber como se portar (20%).

Tabela 5. Principais Desafios Relatados em Processos Seletivos

Desafio	Percentual (%)	Quantidade
Preconceito/discriminação	45%	67

Desvalorização de trajetórias diversas	44%	65
Barreiras de comunicação ou acessibilidade	39%	58
Falta de oportunidades reais	37%	55
Falta de representatividade nos avaliadores	34%	50
Dificuldade em saber como se portar	20%	30
Total de marcações	-	325*

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no questionário aplicado.

(Obs.: Pergunta de múltipla escolha com até 3 opções, logo o total ultrapassa 148).

Questionados sobre a preocupação organizacional com diversidade e inclusão no momento da contratação, 56% responderam que “depende da empresa”, 24% que as empresas se preocupam “muito pouco”, e 17% que essa preocupação ocorre de forma consistente e os demais não souberam opinar (5 pessoas). Nas menções espontâneas de boas práticas, constaram exemplos de organizações com iniciativas estruturadas de diversidade (por exemplo, programas de trainees afirmativos, benefícios específicos e políticas de acessibilidade). Tais menções ilustram heterogeneidade entre empresas e setores, sem pretensão de generalização.

Tabela 6. Percepção sobre a Preocupação Organizacional com D&I no Momento da Contratação

Percepção sobre a preocupação da empresa	Percentual (%)	Quantidade (n)
Depende da empresa	56%	83
Muito pouco	24%	35
De forma consistente	17%	25
Não souberam opinar	3%	5
Total	100%	148

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no questionário aplicado.

A IA em processos seletivos é amplamente conhecida: 64% já ouviram falar de seu uso, por exemplo, triagem automática de currículos ou entrevistas com algoritmos). Contudo, a adoção percebida permanece incipiente: apenas 19% afirmam que suas empresas utilizam efetivamente ferramentas de IA, ao passo que 36% não sabem informar. Quanto aos impactos esperados, a resposta mais frequente (Tabela 7) foi “pode ajudar, se usada corretamente” (48%), seguida de “pode ser prejudicial, se houver preconceitos nos dados” (35%).

Tabela 7. Percepções sobre Uso da IA em Processos Seletivos

Percepção	Percentual (%)	Quantidade
Pode ajudar, se usada corretamente	48%	71
Pode ser prejudicial (vieses nos dados)	35%	52
Não influencia muito	12%	18
Não sabe dizer	5%	7
Total	100%	148

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no questionário aplicado.



Com relação ao nível de confiança ao uso de inteligência artificial em decisões de recrutamento e seleção, ela é moderada, como mostra a Tabela 8, pois 38% confiam apenas com revisão humana, 31% parcialmente, 19% não confiam e somente 6% confiam totalmente.

Tabela 8. Nível de Confiança em IA em Decisões de R&S

Confiança na IA	Percentual (%)	Quantidade (n)
Apenas com supervisão humana	38%	56
Confio parcialmente	31%	46
Não confio	19%	28
Confio totalmente	6%	9
Nunca pensei sobre isso	0%	0
Total	100%	148

Fonte: Elaborado pelos autores, com base no questionário aplicado.

A análise das questões abertas revelou quatro eixos temáticos recorrentes: (i) papel da liderança e tempo/recursos para processos verdadeiramente inclusivos (contratar diversidade exige prazos realistas, acolhimento e mentoria após a admissão); (ii) riscos de “otimização de palavras-chave” em sistemas de triagem (candidatos que “ajustam” o vocabulário aos descritores da vaga avançam etapas sem que competências reais sejam verificadas por humanos); (iii) percepção comparada de “justiça” entre IA e avaliadores humanos (alguns participantes veem maior consistência na IA frente a vieses humanos, enquanto outros enfatizam opacidade e treinamento enviesado dos algoritmos); e (iv) priorização de formação e ambiente (treinamento em vieses, políticas afirmativas e cultura psicológica segura como condições para que a tecnologia contribua).

Os achados evidenciam um quadro geral que combina avanços, desafios e percepções ambivalentes sobre o uso da Inteligência Artificial em recrutamento e seleção. Observa-se que o potencial inclusivo da IA é percebido como condicional, uma vez que 48% dos participantes reconhecem benefícios quando a tecnologia é empregada de forma adequada, ao passo que 35% temem que ela reforce preconceitos já existentes e 38% afirmam confiar nas decisões algorítmicas apenas sob supervisão humana, indicando a necessidade de cautela e governança no uso dessas ferramentas. Entre os principais obstáculos enfrentados por pessoas diversas nos processos seletivos, destacam-se o preconceito (45%), a desvalorização de trajetórias diferenciadas (44%) e barreiras relacionadas à acessibilidade (39%), o que reforça a persistência de desigualdades estruturais nesses ambientes.

A adoção percebida de IA pelas organizações permanece relativamente baixa, com apenas 19% dos respondentes relatando seu uso efetivo e 36% declarando não saber informar, revelando um cenário de maturidade tecnológica ainda incipiente. Por fim, a percepção sobre a preocupação das empresas com diversidade e inclusão durante a contratação mostra-se heterogênea, com 56% afirmando que essa atenção “depende da empresa”, o que sugere práticas desiguais entre setores e organizações e evidencia a necessidade de políticas mais estruturadas e consistentes.

Discussão



Os resultados indicam que o potencial inclusivo da IA em recrutamento e seleção é condicional: 48% dos respondentes percebem que a IA pode ampliar a inclusão quando bem utilizada, ao passo que 35% temem reforço de preconceitos; a confiança é moderada, com 38% confiando apenas quando há supervisão humana. Entre os principais desafios relatados por pessoas diversas aparecem preconceito (45%), desvalorização de trajetórias (44%) e barreiras de acessibilidade (39%). A adoção percebida ainda é incipiente (apenas 19% reportam uso efetivo da IA em suas empresas, enquanto 36% “não sabem”), e os relatos qualitativos reforçam que vieses estruturais permanecem e que faltam transparência e padronização no emprego dessas ferramentas.

À luz das hipóteses, os achados sustentam a ambivalência da tecnologia prevista em H1 (IA facilita o trabalho de recrutadores, porém pode prejudicar minorias): o reconhecimento de potencial (48%) convive com receios de discriminação (35%) e com a exigência de revisão humana (38%), convergindo com o caso da Amazon, (citado no referencial teórico) em que a IA reproduziu vieses de gênero por aprender com dados históricos enviesados, e com análises jurídicas sobre inferência de atributos sensíveis por correlação (por exemplo, localização). Conclui-se que H1 é parcialmente corroborada: a IA pode facilitar etapas operacionais de R&S, mas, sem salvaguardas, tende a amplificar exclusões.

Os dados também corroboram H2 (IA é subutilizada nas empresas), ao evidenciarem subutilização organizacional: a baixa adoção percebida (19%) e o alto desconhecimento interno (36%) revelam maturidade limitada no uso de IA em R&S, apesar do discurso difuso de transformação digital no RH.

Quanto à H3 (uso ético e responsável da IA promove ambientes mais diversos e inclusivos), os respondentes reconhecem que a IA “pode ajudar, se usada corretamente”, alinhando-se ao Protocolo de Inclusão com IA proposto (auditorias algorítmicas, supervisão humana obrigatória, transparência de critérios, capacitação contínua e monitoramento de indicadores de diversidade). Esse acoplamento entre evidências empíricas e diretrizes normativas sustenta H3 como corroborada condicionalmente: os benefícios dependem de governança e desenho ético.

Em diálogo com estudos anteriores presentes no levantamento bibliográfico, os achados reafirmam três frentes. Primeiro, R&S como função estratégica do RH: a literatura descreve etapas (análise de currículos, entrevistas, testes e dinâmicas) que exigem critérios explícitos e replicáveis para elevar objetividade e desempenho; o padrão de desvalorização de trajetórias e preconceito observado reforça a demanda por padronização e transparência nos critérios de avaliação. Segundo, as capacidades e limites da IA: a tecnologia pode ampliar objetividade e escala, mas requer dados adequados, explicabilidade e robustez contra vieses, o que converge com a confiança moderada e a necessidade de supervisão humana evidenciadas. Terceiro, DEI no Brasil e interseccionalidade: a coexistência de experiências positivas e negativas e a percepção de que “depende da empresa” são coerentes com a heterogeneidade organizacional e com desigualdades persistentes por gênero, raça, deficiência e orientação sexual, indicando que a governança algorítmica deve dialogar com barreiras estruturais já mapeadas.

No plano explanatório, as respostas qualitativas explicitam mecanismos pelos quais vieses se manifestam (por exemplo, ênfase em “fit” e preferências tácitas), enquanto os dados



quantitativos dimensionam escala e frequência dessas percepções, combinação coerente com o método hipotético-dedutivo e o procedimento monográfico adotados na pesquisa.

As implicações teóricas são claras: o estudo avança uma compreensão condicional do papel da IA em DEI, nem panaceia nem vilã, mas dependente de contexto, dados e governança; integra níveis de análise (tecnológico, organizacional e social), articulando IA, interseccionalidade e práticas de RH; e apresenta um artefato normativo (o Protocolo de Inclusão com IA) derivado das evidências, capaz de orientar avaliações futuras sobre seus efeitos em indicadores de diversidade.

As implicações gerenciais orientam um roteiro de ação para o uso responsável da IA: realizar auditorias algorítmicas periódicas; assegurar supervisão humana em decisões automatizadas críticas; explicitar critérios de avaliação para candidatos e gestores; promover capacitação contínua das equipes de RH em DEI e ética em tecnologia; e monitorar indicadores de diversidade com metas e mecanismos de correção. Tais medidas alinham eficiência tecnológica com equidade, favorecendo engajamento e inovação organizacional.

Como limitações, por se tratar de um *survey* com amostragem não probabilística e intencional, os resultados não são generalizáveis para a população; além disso, as medidas autorrelatadas são sujeitas a vieses de percepção e memória, e o desenho transversal impede inferências causais. Por fim, a adoção real de IA foi aferida pela percepção dos respondentes, e não por auditorias independentes de sistemas, recomendando cautela na extrapolação.

As direções futuras incluem avaliações de implementação (estudos de caso e quase-experimentos testando o Protocolo de Inclusão com IA e acompanhando indicadores antes/depois), estudos longitudinais sobre retenção, progressão e clima de inclusão; abordagens interseccionais com amostras ampliadas (mulheres, pessoas negras, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e indígenas) para identificar efeitos diferenciados ao longo do funil de R&S; triangulação metodológica (dados organizacionais, logs de sistemas e entrevistas em profundidade) para validar transparência e explicabilidade; e comparações setoriais e internacionais, especialmente na Lusofonia, a fim de mapear boas práticas e barreiras regulatórias à governança algorítmica.

Em síntese, delineia-se um quadro equilibrado: há benefícios potenciais da IA para inclusão quando regida por princípios éticos e mecanismos de supervisão, mas persistem riscos de reprodução de desigualdades se dados, processos e governança não forem adequadamente desenhados. Ao propor e fundamentar um Protocolo de Inclusão com IA, o estudo aproxima teoria e prática na gestão de pessoas, oferecendo caminhos concretos para alinhar tecnologia, equidade e desempenho.

Considerações finais

Os resultados deste estudo revelam um cenário complexo no qual a Inteligência Artificial (IA), aplicada a processos de recrutamento e seleção, apresenta simultaneamente potencial para promover inclusão e risco de reproduzir desigualdades estruturais. A análise empírica evidenciou que as percepções dos participantes sobre a IA são marcadas por ambivalência: enquanto 48% reconhecem que a tecnologia pode favorecer práticas mais inclusivas quando bem implementada, 35% temem que algoritmos reforcem preconceitos históricos, e 38%



afirmam confiar nas decisões algorítmicas apenas quando acompanhadas de supervisão humana.

Esses achados reforçam que a adoção da IA no campo de Recursos Humanos exige governança rigorosa, transparência e monitoramento contínuo, especialmente no contexto brasileiro, ainda marcado por desigualdades persistentes relacionadas a gênero, raça, deficiência e orientação sexual.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao integrar dimensões tecnológicas, organizacionais e sociais em um mesmo modelo analítico, articulando debates sobre vieses algorítmicos, governança da IA e interseccionalidade. Ao evidenciar que o impacto da IA não é intrinsecamente positivo ou negativo, mas condicionado pelo desenho dos sistemas, pela qualidade dos dados e pelo contexto organizacional, a pesquisa avança na compreensão das nuances que moldam a relação entre tecnologia e inclusão.

Além disso, ao propor um Protocolo de Inclusão com IA baseado nas evidências coletadas, o estudo oferece uma contribuição teórica adicional ao preencher uma lacuna identificada na literatura: a ausência de diretrizes práticas orientadas por dados e ancoradas em princípios éticos para orientar a adoção responsável da IA no recrutamento e seleção.

As contribuições práticas também são expressivas, especialmente para gestores e profissionais de Recursos Humanos que buscam aliar inovação tecnológica e equidade. Os resultados indicam a necessidade de implementar auditorias algorítmicas periódicas, supervisionar decisões automatizadas, garantir transparência nos critérios utilizados pelos sistemas de IA, investir em capacitação contínua das equipes de RH sobre vieses e diversidade, e monitorar indicadores de diversidade de maneira sistemática.

Tais recomendações dialogam amplamente com os desafios relatados pelos próprios participantes da pesquisa, que destacam a importância de práticas organizacionais coerentes, acolhedoras e fundamentadas em justiça social.

O estudo apresenta, entretanto, algumas limitações. A amostra utilizada foi não probabilística, o que impede generalizações estatísticas; a coleta transversal não permite observar mudanças nas percepções ao longo do tempo; e o uso de dados autorrelatados pode introduzir vieses decorrentes de interpretação subjetiva ou memória. Além disso, a análise da adoção da IA nas empresas baseou-se na percepção dos participantes, e não em auditorias independentes dos sistemas utilizados, o que reforça a necessidade de cautela na extrapolação dos resultados.

Por outro lado, essas limitações abrem caminhos relevantes para pesquisas futuras. Estudos longitudinais poderiam investigar a evolução das percepções e impactos da IA em processos seletivos, enquanto avaliações experimentais e quase-experimentais permitiriam testar empiricamente o Protocolo de Inclusão com IA e seus efeitos sobre indicadores de diversidade. Outras direções incluem pesquisas interseccionais com amostras ampliadas, triangulação metodológica com dados de sistemas reais e comparações internacionais, especialmente no contexto da Lusofonia, onde desafios e oportunidades relacionados à governança algorítmica e à inclusão digital podem apresentar especificidades culturais importantes.

Em síntese, o estudo evidencia que a IA pode atuar como uma aliada estratégica da diversidade e inclusão quando implementada com responsabilidade, supervisão e transparência, mas também pode reproduzir desigualdades caso falem dados adequados, governança e práticas



éticas de gestão. Ao combinar diagnóstico empírico e proposta normativa, a pesquisa contribui para aproximar teoria e prática, oferecendo caminhos concretos para que organizações consigam alinhar tecnologia, equidade e desempenho em um cenário de transformações aceleradas e crescente demanda social por justiça e representatividade.

Referências

ATAÍDE, M. C. de; KASHIURA JÚNIOR. C. N. A discriminação algorítmica na seleção de trabalhadores: o caso Amazon.com. **Cadernos Jurídicos da Faculdade de Direito de Sorocaba**, Sorocaba, v. 5, n. 1, p. 33–58, 2025. Disponível em: <https://cadernosjuridicos.fadi.br/cadernosjuridicos/article/view/125>. Acesso em: 4 fev. 2026.

ATANAZIO, A.; SILVA, L. R. O.; FORMIGONI, A.; NOVAIS, R. A. B. de. A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. **Refas - Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 7, n. 4, p. 1–16, 2021. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488>. Acesso em: 4 fev. 2026.

BANOV, Márcia R. **Recrutamento e seleção com foco na transformação digital**. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. E-book.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022.

BARROS NETO, João Pinheiro de; BARBOSA, Amanda Morgado. Políticas de capacitação para la inclusión de la población transgénero en el servicio público brasileño: desafíos y oportunidades. **Revista DCS**, v.23, n.86, e4193, 2026. DOI: <https://doi.org/10.54899/dcs.v23i86.4193>

BARROS NETO, João Pinheiro de; OLIVEIRA, Lucas Pereira de. Study on the perception of generation Z in relation to robotized selection processes. In: **IRATJ - International Robotics & Automation Journal**, 9(3):99-107, 2023. DOI: <https://doi.org/10.15406/iratj.2023.09.00271>.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

BORGES, Gustavo Silveira; FILÓ, Maurício da Cunha Savino. Inteligência artificial, gênero e direitos humanos: o caso Amazon. **Revista Justiça do Direito**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 218–243, 2021. DOI: 10.5335/rjd.v35i3.12259

CARBONARI, Pâmela. Novos modos de fazer recrutamento. **Revista VOCÊ RH**, n.93. São Paulo: Editora Abril, 1 ago./set. 2024. Disponível em <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/novos-modos-de-fazer-recrutamento/>. Acesso em 12 ago. 2025.



CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. Barueri: Atlas, 2021.

COZMAN, Fabio G.; PLONSKI, Guilherme Ary; NERI, Hugo (orgs.). **Inteligência Artificial**: avanços e tendências. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da USP, 2021. DOI: <https://doi.org/10.11606/9786587773131>.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Penso, 2021.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. 3. ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2014.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18–25, 2000.

GUERRA, Vitória Silva. **Diversidade e inclusão**: a teoria da interseccionalidade para os processos seletivos das organizações multinacionais. Trabalho de Conclusão de Curso. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2024.

HEROLD, M.; ROEDENBECK, M. R. H. (2025). AI-Driven Research in the Recruitment and Selection Process: Application of an AI Taxonomy With a Systematic Literature Review. **SAGE Open**, 15(3), 2025. DOI: <https://doi.org/10.1177/21582440251361746>

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda. **Agência IBGE Notícias**, 2023. Disponível em <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda>. Acesso em 4 jan. 2026.

KÖCHLING, Alina; WEHNER Marius Claus. Discriminated by an algorithm: A systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development. **Business Research**, v. 13, p. 795–848, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00134-w>.

NJOTO, Sheilla; CHEONG, Marc; LEDERMAN, Reeva; McLOUGHNEY, Aidan; RUPPANNER, Leah; WIRTH, Anthony. (2022). Gender Bias in AI Recruitment Systems: A Sociological- and Data Science-Based Case Study. **IEEE International Symposium on Technology and Society (ISTAS)**, Hong Kong, Hong Kong, 2022, pp. 1-7. <https://doi.org/10.1109/ISTAS55053.2022.10227106>



PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RASO-DELGUE, Juan. Los desafíos de las relaciones laborales ante la inteligencia artificial. **Revista Trabalho, Direito e Justiça**, Curitiba-PR, v. 2, p. 01-22, e064, 2024. DOI: <https://doi.org/10.37497/RevistaTDJ.TRT9PR.2.2024.64>

REIS, Beatriz de Felipe; GRAMINHO, Vivian Maria Caxambu. A inteligência artificial no recrutamento de trabalhadores: o caso Amazon analisado sob a ótica dos direitos fundamentais. **Anais**. XVI Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea / Direitos Fundamentais e Inclusão Social, 2019. Disponível em <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/view/19599>. Acesso em 04 fev. 2025.

SEPPÄLÄ, Päivi; MAŁECKA, Magdalena. AI and discriminative decisions in recruitment: Challenging the core assumptions. **Big Data & Society**, 11(1), 2024. DOI: <https://doi.org/10.1177/20539517241235872>.

SIGNES, Adrián Todolí. Algoritmos para contrataciones y despidos: ¿son legales las decisiones automatizadas sobre trabajadores? **Blog Argumentos en Derecho Laboral**, 2019. Disponível em <https://adriantodoli.com/2019/02/21/algoritmos-para-contrataciones-y-despidos-son-legales-las-decisiones-automatizadas-sobre-trabajadores/>. Acesso em 12 mai. 2025.

SILVA, Fabrício Machado da; LENZ, Maikon Lucian; FREITAS, Pedro Henrique Chagas, SANTOS, Sidney Cerqueira Bispo dos. **Inteligência Artificial**. Porto Alegre: SAGAH, 2023.

TONELLI, Maria José. O desafio da diversidade. **GV Executivo**, v. 17, n. 4, p. 34–37, jul./ago. 2018. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v17n4.2018.76672>

WITIUK, I. L.; FRANÇA, B.; KRÜGER, C.; GUEBERT, M. C. C. **Ética em pesquisa envolvendo seres humanos**. Curitiba: PUCPRESS, 2018.

YI, N.; BAIK, D.; BAEK, G. (2025). The effects of applying artificial intelligence to triage in the emergency department: A systematic review of prospective studies. **Journal of Nursing Scholarship**, 57, 105–118. <https://doi.org/10.1111/jnu.13024>.