



Larry: O juiz silencioso do recrutamento
Explorando os benefícios, desafios e implicações da Inteligência Artificial na comunicação estratégica

João Pedro Pereira Silva

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro / contato.joaoppsilva@gmail.com

Romario Costa

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro / romariocostarc@gmail.com

Patrícia Leite da Silva

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro / patricialeite@ufrj.br

RESUMO

A crescente incorporação da Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção tem reconfigurado as práticas de gestão de pessoas e as dinâmicas de comunicação organizacional. Este estudo teve como objetivo analisar como a ferramenta de Inteligência Artificial “Larry” influencia as práticas de recrutamento e seleção e compreender suas implicações na comunicação estratégica das organizações. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, desenvolvida por meio de um estudo de caso único. A coleta de dados ocorreu por entrevista semiestruturada em profundidade com o idealizador da ferramenta, realizada em ambiente virtual, com posterior transcrição integral e análise temática. Os resultados indicam que a ferramenta contribui para a padronização da triagem curricular, otimização do tempo e ampliação da capacidade analítica do processo seletivo, favorecendo a atuação mais estratégica do setor de Recursos Humanos. Também foram identificados desafios relacionados a possíveis vieses algorítmicos, à necessidade de supervisão humana e à definição de diretrizes éticas. Evidenciou-se que a comunicação estratégica exerce papel central na legitimação do uso da IA, influenciando percepções de transparência, equidade e confiança. Conclui-se que a Inteligência Artificial, quando utilizada de forma ética e complementar ao julgamento humano, pode fortalecer eficiência e consistência dos processos seletivos em contextos organizacionais contemporâneos cada vez mais competitivos.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial; Recrutamento e Seleção; Comunicação Estratégica; Gestão de Pessoas.



1. Introdução

O avanço da Inteligência Artificial (IA) tem transformado significativamente os processos organizacionais, sendo capaz de analisar grandes volumes de dados e detectar padrões devido à sua alta capacidade. Para Davenport e Ronanki (2018) essa alta capacidade gerada por IA é o 'insight cognitivo', que a torna um facilitador essencial nas tomadas de decisões e na agilidade da análise de dados em processos organizacionais. Além disso, essa tecnologia se apresenta como uma resposta para um dos principais desafios da sociedade contemporânea, a escassez de tempo, inclusive no âmbito da gestão de pessoas, ao otimizar processos e apoiar a tomada de decisão. Neste contexto, uma das principais aplicações da IA no âmbito da gestão de pessoas, é a triagem de candidatos nos processos de recrutamento e seleção no ambiente corporativo.

O processo de recrutamento e seleção vem passando por mudanças e adaptações que impactam diretamente o funcionamento das organizações, saindo da era dos currículos em papel, entrando em cena operações que melhoram a triagem de candidatos com plataformas tecnológicas para a realização de testes e entrevistas. (Banov, 2020). A utilização da IA na triagem de candidatos tem proporcionado maior agilidade e precisão na identificação de perfis alinhados às necessidades das organizações. Assim, a Inteligência Artificial tem sido amplamente utilizada para otimizar o tempo e aumentar a produtividade nos processos de Recrutamento e Seleção (R&S) (Davenport e Ronanki, 2018).

Com o crescente uso da Inteligência Artificial nos processos seletivos, a maioria dos estudos concentra-se nos ganhos de eficiência, como a redução de custos e o aumento da produtividade, como por exemplo, a IA tem sido implementada para automatizar etapas operacionais da seleção, um fenômeno que Acemoglu e Restrepo (2019) analisam como a substituição de tarefas por máquinas, otimizando o tempo dos recrutadores e permitindo uma análise mais aprofundada dos candidatos.

Dessa forma, além dos benefícios, torna-se essencial compreender como o uso da IA impacta os processos seletivos, especialmente no que se refere às decisões automatizadas de triagem, ranqueamento e recomendação de candidatos, levantando questões relacionadas a vieses algorítmicos e à transparência dos critérios utilizados para classificar, aprovar ou eliminar candidatos. Como alertam O'Neil (2016) e Eubanks (2018), sistemas automatizados podem reproduzir ou amplificar desigualdades preexistentes, além de gerar preocupações éticas e sociais, incluindo a exclusão digital. Tais decisões não são meramente operacionais, pois repercutem diretamente na comunicação estratégica das empresas, uma vez que esta é fundamental para alinhar os objetivos organizacionais com as ações internas e externas, garantindo coerência, transparência e engajamento dos públicos envolvidos (Ferreira e Kunsch (2021).

A comunicação estratégica, entendida como mecanismo de alinhamento entre objetivos organizacionais, valores e práticas (Argenti, 2017; Ferreira & Kunsch, 2021), torna-se elemento central nesse debate. O modo como a organização comunica o uso da IA em seus processos seletivos pode reforçar percepções de inovação e modernidade, mas também pode gerar questionamentos sobre equidade, transparência e responsabilidade. Assim, o posicionamento digital nas páginas institucionais e nos canais de recrutamento passa a refletir



não apenas a identidade organizacional, mas também seu compromisso com práticas éticas (Ruban & Yashalova, 2022).

Diante desse contexto, esta pesquisa apresenta a “Larry”, uma assistente inteligente desenvolvida para apoiar profissionais de Recursos Humanos nas etapas estratégicas do recrutamento e seleção, sem substituir a decisão humana. Fundamentada em estudos sobre IA aplicada à gestão de pessoas e validada com profissionais da área, a ferramenta realiza atividades como criação de descrições de vagas, definição de perfis ideais, análise de currículos, elaboração de perguntas e relatórios, além de análise comportamental preliminar (DISC), atuando como suporte estruturado à tomada de decisão.

A partir desse cenário, o objetivo deste artigo é analisar os benefícios, os desafios e as implicações da adoção da Inteligência Artificial “Larry” na triagem de processos de recrutamento, bem como seus impactos na comunicação estratégica das organizações. A relevância da pesquisa reside no fato de que, embora a literatura reconheça os ganhos de eficiência decorrentes do uso da IA em R&S (Silva & Mairink, 2019), ainda são incipientes os estudos que investigam suas implicações na comunicação estratégica organizacional, principalmente no que diz respeito à construção de confiança, à transparência e à percepção de equidade por parte dos candidatos. Ao integrar as discussões sobre tecnologia, gestão de pessoas e comunicação estratégica, o estudo amplia a compreensão das consequências da adoção de IA para além da dimensão operacional.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa contribui ao articular os campos de Inteligência Artificial, Recrutamento e Seleção e Comunicação Estratégica, explorando como sistemas algorítmicos influenciam práticas organizacionais e percepções dos públicos. Sob a perspectiva prática, esta pesquisa oferece subsídios para os profissionais da área de Gestão de Pessoas que enfrentam o desafio de incorporar tecnologias emergentes de forma ética e alinhada aos valores organizacionais, evitando distorções comunicacionais e fortalecendo a credibilidade institucional.

Por fim, este artigo está estruturado da seguinte forma: a Introdução contextualizando o tema e o objetivo da pesquisa; o Fundamentação teórica discutindo os conceitos e estudos relacionados à pesquisa; a Metodologia (Estudo de Caso) detalha os procedimentos adotados para a análise; a Análise dos resultados explorando as descobertas do estudo; e as Considerações Finais apresentando as conclusões e sugestões para pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Recrutamento e Seleção no Contexto Organizacional

O processo de recrutamento e seleção (R&S), conforme apresentado na introdução deste estudo, insere-se num subsistema da Gestão de Pessoas. O recrutamento busca potenciais candidatos para participar de um processo seletivo que selecionará aqueles que apresentarem o perfil mais adequado ao cargo vago, cultura e competências organizacionais. (Banov, 2020). A escolha adequada de profissionais impacta diretamente a performance organizacional, a cultura interna e a capacidade competitiva da empresa no mercado. Nesse sentido, escolher as pessoas certas para os lugares certos é um dos grandes desafios das organizações modernas.



O recrutamento e a seleção de profissionais configuram-se como processos fundamentais para o sucesso organizacional, uma vez que possibilitam a identificação e atração de talentos alinhados às competências exigidas pelo negócio (Procópio et al., 2023). Nesse sentido, tais práticas ultrapassam uma dimensão meramente operacional e assumem caráter estratégico, especialmente diante da crescente pressão por desempenho, qualidade e competitividade no ambiente organizacional contemporâneo. As transformações tecnológicas e a digitalização das rotinas de gestão de pessoas têm ampliado a complexidade desses processos, exigindo maior alinhamento entre as demandas organizacionais e os critérios adotados na seleção de candidatos (Casagrande; Segnini Rodrigues, 2023).

Assim, torna-se imprescindível que os objetivos do recrutamento e seleção estejam claramente definidos desde o início, garantindo coerência, eficiência e qualidade nas decisões de contratação, sobretudo em contextos marcados pela incorporação de ferramentas digitais e inteligência artificial (Pereira; Weiler, 2024). A literatura recente tem enfatizado que o recrutamento e a seleção deixaram de ser processos meramente operacionais para assumirem caráter estratégico dentro das organizações contemporâneas. Estudos apontam que a atração e a escolha de talentos devem estar alinhadas à visão organizacional, às competências requeridas para a sustentabilidade do negócio e às demandas futuras de capital humano (Salomão et al., 2025).

Nesse sentido, o processo seletivo passa a ser estruturado a partir de critérios objetivos, modelos de competências e definição clara de perfis profissionais, buscando reduzir subjetividades e aumentar a assertividade das decisões (Valério Nogueira; Barbosa, 2024). Além disso, a literatura destaca que práticas modernas de gestão de talentos incorporam elementos como employer branding e estratégias de engajamento para fortalecer a atração de candidatos alinhados à cultura organizacional (Vieira; Costa; Santos, 2024).

Dessa forma, consolida-se a compreensão do recrutamento e seleção como um instrumento estratégico da gestão de pessoas, integrado à construção de equipes de alta performance e à competitividade organizacional, cenário no qual se intensifica a adoção de tecnologias digitais e ferramentas baseadas em dados, abrindo espaço para a aplicação da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento.

2.2. Inteligência Artificial Aplicada ao Recrutamento

Diante das transformações apresentadas na introdução e dos novos paradigmas da era digital, a Inteligência Artificial (IA) tem se consolidado como uma das principais aliadas da gestão de pessoas.” por “é compreendida como uma tecnologia capaz de simular atividades humanas, integrando programas e softwares projetados para manifestar comportamentos inteligentes (Cipriano, 2021). Graças à sua crescente capacidade de aprendizado, essas ferramentas estão cada vez mais presentes no cenário corporativo global, transformando a maneira como as máquinas interagem e processam informações no ambiente de trabalho.

Conforme observado por Cipriano (2021), os últimos anos foram marcados pela consolidação da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção, especialmente naquelas organizações que adotam uma postura estratégica. Essa tecnologia tem sido fundamental para otimizar a atração e retenção de talentos, assegurando o alinhamento de valores e expectativas entre colaboradores e empresas, além de permitir uma análise mais profunda de aspectos psicológicos e comportamentais dos candidatos.



Ferreira (2020) explora a vantagem sob a perspectiva da redução do trabalho manual efetuado pelos recrutadores, visto que a otimização dos processos nas fases de triagem possibilita alcançar um número maior de candidatos e despender menos esforços e menos tempo nas etapas seguintes do processo. Segundo Lima (2021), os resultados desse processo manifestam-se na otimização do tempo e na redução de gastos operacionais. Além disso, a minimização de falhas e retrabalhos confere ao departamento de RH uma performance mais ágil e aprimorada.

Segundo Avelar et al. (2021), avanços tecnológicos como ferramentas de IA, machine learning, visão computacional, blockchain, realidade virtual, entre outras, estão revolucionando as empresas e mercados por meio da digitalização de processos. Esse progresso tecnológico não apenas otimiza o tempo, mas auxilia as organizações na identificação de talentos que possuam maior aderência às suas necessidades e valores institucionais (Lima, 2021). Contudo, a integração da Inteligência Artificial (IA) ao Recursos Humanos, embora ofereça vantagens expressivas, desperta dilemas éticos e desafios complexos. Uma das principais preocupações reside no risco de preconceitos algorítmicos e na perpetuação de discriminações inconscientes durante as etapas automatizadas de seleção.

Um caso emblemático que exemplifica os riscos do viés algorítmico ocorreu na Amazon, onde o sistema de triagem automatizada apresentou uma tendência favorável a candidatos do sexo masculino, particularmente em funções técnicas como o desenvolvimento de software (Lima, 2021). Este episódio reforça a necessidade de uma auditoria crítica e constante dos algoritmos para impedir a reprodução de estereótipos.

Por outro lado, Vrontis et al. (2021) apresenta uma perspectiva complementar, argumentando que a automação, quando bem executada, pode ser uma ferramenta eficaz para mitigar vieses humanos nas decisões de contratação. Em tempos de transformações sem precedentes e adoção de novas tecnologias, a liderança através da comunicação estratégica exige empatia e transparência para construir confiança com os públicos, especialmente quando processos automatizados passam a mediar as relações humanas (Meng; Trench, 2022).

2.3. Comunicação Estratégica nas Organizações

A comunicação estratégica pode ser compreendida como um processo intencional e orientado, voltado à construção de significados junto aos públicos internos e externos da organização. Nessa perspectiva, ela ultrapassa a simples transmissão de informações, assumindo papel central na formação da identidade organizacional, na consolidação da cultura corporativa e na articulação das relações com os diversos stakeholders (Sule; Ridwanullah, 2023; Meng; Trench, 2022).

Além disso, a comunicação torna-se efetivamente estratégica quando está alinhada às diretrizes institucionais e aos objetivos organizacionais, influenciando processos decisórios da alta gestão e contribuindo diretamente para a geração de resultados. Tal abordagem exige visão sistêmica, planejamento contínuo, capacidade de antecipação de cenários e flexibilidade frente a contextos dinâmicos e imprevisíveis, posicionando a comunicação como elemento estruturante da gestão organizacional (Duarte, 2020).

Sob uma abordagem mais ampla, a comunicação estratégica engloba todas as interações comunicacionais essenciais para a sobrevivência e o sucesso sustentável da



organização, caracterizando-se pelo uso deliberado da comunicação para tratar temas considerados estratégicos para seus objetivos institucionais (Zerfass et al., 2018).

Nesse sentido, a comunicação estratégica também se revela fundamental para a competitividade organizacional, uma vez que possibilita a disseminação coerente do pensamento estratégico da empresa a clientes, parceiros, concorrentes e órgãos reguladores, fortalecendo seu posicionamento no mercado e contribuindo para o desempenho institucional (Ruban; Yashalova, 2022).

A comunicação estratégica pode ser entendida como o processo comunicacional que uma organização executa de forma deliberada, visando o cumprimento de seus objetivos e missão (Hallahan et al., 2007). No contexto atual, caracterizado por mudanças rápidas e transformações tecnológicas, a clareza e o propósito comunicacional tornaram-se diferenciais competitivos. Torquato (2002) observa que uma comunicação bem estruturada influencia diretamente o engajamento dos colaboradores, a confiança dos stakeholders e a reputação corporativa.

Graças ao suporte das novas tecnologias, observa-se uma proliferação de emissores de informação, tanto no ambiente interno quanto externo das organizações, resultando em espaços de troca de dados constantes e diversificados (Cowan, 2014). Assim, quando a Inteligência Artificial é inserida em processos de recrutamento e seleção, a comunicação precisa ser ainda mais transparente e empática.

No contexto da incorporação da Inteligência Artificial aos processos seletivos, estudos recentes indicam que candidatos tendem a questionar os critérios utilizados pelos algoritmos e a justiça das decisões automatizadas, especialmente quando há ausência de transparência sobre o funcionamento dessas ferramentas (Rigotti, 2024; Dadaboyev, 2025). A percepção de opacidade algorítmica pode comprometer a confiança no processo seletivo, afetando diretamente a atratividade organizacional. Pesquisas experimentais demonstram que a comunicação clara sobre o uso da IA — incluindo explicações acerca de seus critérios, limites e objetivos — contribui para aumentar a percepção de equidade e melhorar as atitudes dos candidatos em relação à organização (Who Wants to Be Hired by AI?, 2025).

Além disso, evidências apontam que a percepção de justiça nos processos mediados por tecnologia exerce influência significativa sobre a imagem do empregador e o fortalecimento do employer branding (Jurado; Talay; Wold, 2025). Nesse cenário, observa-se que mais do que a adoção de tecnologias avançadas, o que está em jogo são relações organizacionais sustentadas por confiança, diálogo e responsabilidade. Quando articulada à gestão de pessoas e orientada por princípios de comunicação estratégica, a Inteligência Artificial pode contribuir para processos seletivos mais ágeis, transparentes e inclusivos, consolidando um novo paradigma para o recrutamento no século XXI.

3. Estudo de Caso – Larry

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza exploratório-descritiva, adotando como estratégia metodológica o estudo de caso único. A abordagem qualitativa mostra-se adequada por possibilitar a compreensão aprofundada de fenômenos contemporâneos em seus contextos reais, especialmente quando se busca interpretar significados, percepções e dinâmicas organizacionais complexas (Creswell; Creswell, 2021).



O estudo de caso é indicado quando se pretende responder a questões do tipo “como” e “por que”, particularmente em investigações nas quais o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos e o foco recai sobre fenômenos contemporâneos inseridos em contextos organizacionais reais (YIN, 2018). Nesse sentido, a pesquisa busca compreender como a Inteligência Artificial aplicada ao recrutamento e seleção influencia práticas organizacionais e como se articula à comunicação estratégica.

O estudo configura-se como um caso único, selecionado por seu caráter revelador e inovador no contexto da aplicação de Inteligência Artificial aos processos de recrutamento e seleção. A unidade de análise consiste na ferramenta de Inteligência Artificial “Larry”, compreendida enquanto tecnologia aplicada à triagem de candidatos e como mediadora de práticas comunicacionais no ambiente organizacional.

A escolha do caso fundamenta-se na perspectiva de Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007), que destacam a relevância de casos capazes de oferecer contribuições analíticas significativas para a construção e o refinamento teórico. A ferramenta analisada articula tecnologia, gestão de pessoas e comunicação estratégica, configurando-se como objeto pertinente para investigação aprofundada.

O participante da pesquisa foi selecionado por critério intencional, considerando sua posição central no fenômeno investigado, uma vez que se trata do responsável direto pela concepção, desenvolvimento e aplicação da ferramenta analisada. A seleção intencional é recomendada em pesquisas qualitativas quando se busca acesso a informações aprofundadas e estratégicas sobre o objeto investigado (Creswell; Creswell, 2021), permitindo compreender tanto a lógica técnica de funcionamento do sistema quanto os pressupostos, intenções e percepções que orientam seu uso organizacional.

A coleta de dados foi realizada por meio de uma entrevista em profundidade, de caráter semiestruturado e exploratório, conduzida em ambiente virtual. O roteiro foi estruturado de forma flexível, permitindo adaptações ao longo da conversa, de modo a explorar aspectos emergentes relacionados à concepção da ferramenta, seu funcionamento, impactos organizacionais e implicações comunicacionais. Essa flexibilidade está alinhada à lógica do estudo de caso qualitativo, que admite ajustes no processo investigativo conforme novas informações são reveladas (Eisenhardt, 1989; Graebner, 2007). A entrevista foi gravada mediante consentimento do participante e posteriormente transcrita na íntegra, assegurando fidelidade ao conteúdo das falas e possibilitando rastreabilidade analítica.

A análise dos dados foi realizada por meio da análise temática, adotando-se um processo sistemático de leitura e interpretação do material empírico. Inicialmente, procedeu-se à leitura flutuante da transcrição, com o objetivo de familiarização com o conteúdo; em seguida, foram identificadas unidades de sentido relevantes ao problema de pesquisa, que deram origem a códigos analíticos preliminares. Posteriormente, esses códigos foram agrupados em categorias temáticas construídas a partir da articulação entre os dados empíricos e o referencial teórico da pesquisa. O processo analítico ocorreu de forma interativa, com constantes idas e vindas entre os dados e a literatura, conforme sugerido por Eisenhardt (1989) e Eisenhardt e Graebner (2007), permitindo o refinamento das interpretações e o aprofundamento teórico do estudo.

Para assegurar a consistência e a transparência do estudo, foram adotados procedimentos voltados ao fortalecimento de sua confiabilidade. A gravação e a transcrição



integral da entrevista garantiram rastreabilidade dos dados e possibilitam reanálises sempre que necessário; a explicitação clara da unidade de análise, dos procedimentos de coleta e das etapas analíticas contribui para a robustez metodológica do estudo, conforme recomendações de Yin (2018).

4. Análise dos Resultados

Este capítulo apresenta a análise qualitativa dos dados coletados por meio de entrevista semiestruturada realizada com o idealizador da ferramenta Larry. A análise foi conduzida a partir da técnica de **Análise Temática**, conforme proposta por Braun e Clarke (2006), a qual possibilita a identificação, organização e interpretação de padrões de sentido recorrentes nas falas do entrevistado. A adoção dessa técnica permitiu compreender, de forma sistemática, como a ferramenta Larry é concebida, aplicada e percebida no contexto dos processos de recrutamento e seleção.

A seguir, são apresentados os temas centrais emergentes da análise conjunta das entrevistas, organizados de modo a evidenciar convergências discursivas, aprofundamentos conceituais e complementações empíricas.

4.1. Origem da Ferramenta Larry e Motivação Empreendedora

Um tema recorrente nas falas do idealizador refere-se à origem do Larry, diretamente associada à sua trajetória profissional e à afinidade prévia com a área de Recursos Humanos. O entrevistado relata que, *“antes de trabalhar com tecnologia eu tinha uma agência de marketing e eu sempre tive uma certa paixão pelo RH”*. Essa vivência despertou uma percepção prática acerca das dificuldades enfrentadas nos processos de recrutamento, especialmente no que tange à triagem de currículos e à definição de critérios objetivos.

A criação do Larry emerge, portanto, da convergência entre dois fatores centrais: a identificação de uma demanda real do mercado de RH e o avanço das tecnologias de inteligência artificial generativa. A inspiração inicial também foi fortemente influenciada por uma aproximação constante com empresas e profissionais de RH, pesquisas de mercado, como relatórios de institutos especializados em tecnologia, que apontavam o RH como uma das áreas com maior potencial de aplicação da IA, diz que, *“uma pesquisa do Gartner”*, e pontua que, *“uma das principais áreas que está sendo aplicada a inteligência artificial é o próprio RH”*.

A origem do Larry, vinculada à experiência prática do idealizador e à identificação de uma demanda concreta do mercado, evidencia um movimento coerente com a literatura sobre a transformação estratégica do recrutamento. Conforme Casagrande; Segnini Rodrigues (2023), as transformações tecnológicas e a digitalização das rotinas de gestão de pessoas têm ampliado a complexidade desses processos, exigindo maior alinhamento entre as demandas organizacionais e os critérios adotados na seleção de candidatos (Casagrande; Segnini Rodrigues, 2023). Ao reconhecer o RH como uma das áreas com maior potencial de aplicação da IA, conforme relatórios de mercado mencionados pelo entrevistado, observa-se convergência com a perspectiva de Avelar et al. (2021), que apontam a digitalização como vetor estruturante das organizações contemporâneas.



4.2. Construção Empírica e Desenvolvimento Colaborativo da Ferramenta

Outro tema central diz respeito ao caráter empírico e incremental do desenvolvimento do Larry. Descreve-se o processo de criação como baseado em testes sucessivos, ajustes contínuos e coleta sistemática de feedbacks junto a profissionais da área de Recursos Humanos, relatando que, *“cheguei a conversar com mais de 20 (vinte) profissionais de RH, colhendo feedbacks, o que seria útil, o que seria interessante, o que eles sentem falta, o que eles precisam de ajuda”*.

Esse movimento evidencia que o Larry não foi concebido exclusivamente a partir de um modelo teórico prévio, mas sim como um produto construído de forma colaborativa, alinhado às demandas práticas do cotidiano organizacional. A ferramenta passou por diferentes estágios, onde afirma, *“mapeando isso e testando né, apresentando o Larry como um protótipo, até virar um produto para ser comercializado”* reforçando sua natureza experimental e adaptativa.

Essa abordagem prática e colaborativa encontra sustentação em Avelar et al. (2021), que destacam como os avanços tecnológicos, especialmente a Inteligência Artificial e o machine learning, estão revolucionando o mercado por meio da digitalização de processos. Ao envolver profissionais de RH no desenvolvimento, o Larry busca justamente o que Lima (2021) aponta como o grande benefício dessa tecnologia: a otimização do tempo e a identificação de talentos com maior aderência aos valores institucionais. Entretanto, como a integração da IA no RH desperta dilemas éticos e riscos de preconceitos algorítmicos, conforme alertado por Avelar et al. (2021), o método de construção empírica e os ajustes contínuos baseados em feedbacks reais tornam-se essenciais. Esse processo de "testar e mapear" mencionado na análise funciona como um mecanismo de controle para mitigar as discriminações inconscientes citadas pelos autores, garantindo que a ferramenta seja não apenas tecnologicamente avançada, mas eticamente alinhada às necessidades do setor.

4.3. Padronização, Eficiência e Otimização do Recrutamento

A padronização dos processos de triagem aparece como um dos principais benefícios associados ao uso do Larry. Segundo o entrevistado, a ferramenta foi desenvolvida para reduzir a subjetividade presente nas análises humanas iniciais, onde, garantindo que todos os currículos sejam avaliados a partir dos mesmos critérios técnicos, informando que, *“a questão é nos detalhes, qualquer tipo de informação irrelevante e não condizente com a vaga não importa, exemplo, se é homem, mulher, mora perto ou mora longe, isso não importa, ele vai fazer uma análise fria e calculada dos objetivos, das experiências daquele candidato”*

Além disso, a eficiência operacional é constantemente enfatizada, sobretudo no que se refere à economia de tempo. O criador aponta que tarefas que demandam horas de trabalho humano podem ser realizadas em minutos com o auxílio da ferramenta, permitindo que o profissional de RH direcione seus esforços para atividades mais estratégicas, como entrevistas e análises comportamentais, declarando que *“ele consegue realmente pegar cada informação daquela ali e fazer um comparativo com a descrição da vaga, ajudando com o nível de qualidade das informações”*. Esse achado dialoga diretamente com a literatura que aponta a necessidade de transformação do recrutamento de um modelo operacional para um modelo estratégico (Salomão et al., 2025). Ao reduzir tarefas repetitivas e ampliar a padronização da



triagem, o Larry materializa o movimento descrito por Lima (2021), no qual a IA contribui para a otimização do tempo e maior assertividade decisória.

4.4. Inteligência Artificial como Ferramenta de Apoio ao Profissional de RH

As entrevistas revelam um posicionamento claro do idealizador quanto ao papel da inteligência artificial nos processos de recrutamento. O Larry é apresentado como uma ferramenta de apoio, e não como um substituto do profissional de Recursos Humanos. *“O Larry ou qualquer inteligência artificial tenta replicar o pensamento humano, então ele vai ter essa visão que um ser humano teria, só que com um nível de detalhamento, de profundidade das informações muito maior, então ele consegue pegar cada informação e fazer um comparativo com a vaga por exemplo, uma coisa que um ser humano de verdade não teria tempo para fazer, não teria disponibilidade para fazer então ele consegue ajudar muito com o nível de qualidade das informações, também um nível geral de informações, o ser humano consegue ter mais informações para trabalhar e de fato tomar uma decisão sobre manter um candidato ou descartar, é quase uma dança, sendo um trabalho em conjunto”*, reforçando que a decisão final sobre a contratação permanece sob responsabilidade humana, cabendo à IA o papel de organizar, filtrar e qualificar informações. Essa reflexão reforça uma lógica de complementaridade entre tecnologia e fator humano, na qual a IA atua como facilitadora da tomada de decisão, ampliando a capacidade analítica do recrutador sem eliminar sua autonomia ou julgamento crítico.

A compreensão da Inteligência Artificial como ferramenta de apoio — e não substituição — do profissional de RH dialoga com a perspectiva apresentada por Ferreira (2020) e Lima (2021), que defendem a automação como mecanismo de otimização do trabalho humano, e não sua eliminação. Além disso, essa lógica de complementaridade aproxima-se da visão de Vrontis et al. (2021), ao sugerir que a automação pode potencializar decisões mais informadas, desde que mantenha supervisão humana. Observa-se, portanto, uma convergência entre o discurso do idealizador e a literatura que compreende a IA como suporte estratégico à tomada de decisão.

4.5. Vieses Algorítmicos, Neutralidade e Questões Éticas

A discussão sobre vieses algorítmicos ocupa papel central nas falas do idealizador ao longo da entrevista. O idealizador reconhece que a inteligência artificial é treinada a partir de dados humanos e, portanto, pode reproduzir preconceitos estruturais existentes na sociedade, isso pode ser observado nas falas: *“mas a grande questão do CHATGPT ou qualquer outra Inteligência artificial é que ela tenta simular um pensamento humano, o que quer dizer isso, que você consegue manipular ela para conseguir algumas respostas ou algum comportamento que reflita a sua visão das coisas, não necessariamente uma visão neutra”...*; *“por padrão a IA não é má, mas você consegue fazer com que ela esteja relacionada com o que você quer” ... “...depende muito de quem ta usando a ferramenta...”*, *“....você consegue direcionar a IA para o que você quer que ela faça, tem uma frase que eu gosto muito que fala que a IA faz tudo que você pede e não faz nada que você não pede...”*. Contudo, destaca que o Larry foi concebido com diretrizes específicas para mitigar esses vieses, concluindo que, *“quando a gente construiu o Larry, o Larry nada mais é do que uma sequência de prompts, de instruções que direcionam como ele deve se comportar, o que ele deve fazer e como ele deve*



fazer”. *“Nesse material que a gente trabalhou com ele, a gente reforçou bastante a questão de ele ter uma visão neutra, uma visão pragmática do candidato, preocupando apenas com as informações do currículo, relevando qualquer outra informação”.*

Nesse sentido, a ferramenta ignora informações sensíveis como gênero, raça, idade, local de moradia ou imagem do candidato, concentrando sua análise exclusivamente em dados objetivos presentes no currículo, como experiências profissionais, qualificações e formação acadêmica, em suas palavras o entrevistado diz: *“Nesse material que a gente trabalhou com ele, a gente reforçou bastante a questão de ele ter uma visão neutra, uma visão pragmática do candidato, preocupando apenas com as informações do currículo, relevando qualquer outra informação”.* O idealizador ressalta, entretanto, que o comportamento da IA também pode ser influenciado pelos comandos e preferências do usuário, ao dizer que, *“...depende muito de quem está usando a ferramenta.”*, o que reforça a importância do uso ético e consciente da tecnologia.

A fala do idealizador evidencia consciência acerca da problemática do viés algorítmico, aspecto amplamente discutido na literatura recente. O caso da Amazon, relatado por Lima (2021), demonstra como algoritmos podem reproduzir desigualdades estruturais quando não supervisionados criticamente. Ao enfatizar a construção de prompts direcionados à neutralidade, o Larry busca mitigar esse risco, aproximando-se da perspectiva de Vrontis et al. (2021), que defendem a automação como potencial mecanismo de redução de vieses humanos, desde que orientada por princípios éticos claros.

4.6. Limitações Técnicas e Desafios de Implementação

Apesar dos benefícios apresentados, é reconhecido limitações técnicas e operacionais associadas ao Larry. A implementação da ferramenta pode se mostrar complexa em determinadas organizações, sobretudo em função da maturidade tecnológica dos clientes e da estrutura interna disponível para adoção de soluções baseadas em IA, enfatizando que, *“é um pouco complicado por algumas limitações técnicas do cliente”.*

Além disso, o entrevistado destaca que currículos excessivamente bem estruturados tendem a ser melhor interpretados pela ferramenta, onde, *“a tendência naturalmente mais trabalhado, seria um candidato melhor”* o que nem sempre corresponde, de forma absoluta, ao melhor candidato para a vaga. Tal aspecto evidencia que, embora a IA amplie a capacidade de análise, ela não elimina a necessidade de avaliação crítica por parte do recrutador.

As limitações técnicas mencionadas pelo entrevistado evidenciam que a adoção da Inteligência Artificial não ocorre de forma homogênea nas organizações, estando condicionada à maturidade tecnológica e à estrutura interna disponível. Tal constatação reforça a perspectiva de Avelar et al. (2021), segundo a qual a digitalização exige adaptações organizacionais e preparo estrutural. Além disso, a observação de que currículos mais bem estruturados tendem a ser melhor interpretados pela ferramenta conecta-se às discussões de Rigotti (2024) e Dadaboyev (2025), que destacam como a mediação tecnológica pode influenciar percepções de justiça e equidade nos processos seletivos, demandando comunicação transparente sobre critérios e limitações.



4.7. Validação de Mercado e Aceitação Organizacional

A aceitação do Larry no mercado aparece como um tema recorrente, ainda que o entrevistado reconheça que o número de clientes diretos da ferramenta seja relativamente reduzido, citando, *“por mas que não tenha vendido muito, abriu muitas portas pra gente”*. Contudo, o criador destaca que o Larry, *“tem desempenhado papel estratégico na abertura de portas para a empresa”*, funcionando como vitrine tecnológica e instrumento de legitimação em eventos, palestras e parcerias institucionais.

A utilização da ferramenta por organizações de grande visibilidade e a participação em eventos acadêmicos e profissionais, *“a gente fez também algumas palestras sobre IA no RH”, “foi no Conselho Regional Administrativo do Rio de Janeiro”*, que reforçam sua relevância prática e seu potencial de contribuição para o debate contemporâneo sobre o uso da inteligência artificial na Gestão de Pessoas.

A utilização do Larry como vitrine tecnológica e instrumento de legitimação institucional também pode ser compreendida sob a ótica da comunicação estratégica. Conforme Hallahan et al. (2007) e Zerfass et al. (2018), a comunicação torna-se estratégica quando orientada deliberadamente ao fortalecimento do posicionamento organizacional. Nesse sentido, a apresentação pública da ferramenta em eventos e conselhos profissionais configura não apenas divulgação tecnológica, mas construção de reputação e consolidação de imagem institucional, reforçando dimensões de employer branding discutidas por Jurado, Talay e Wold (2025).

4.8. Análise de Framework

Com o propósito de ampliar o rigor metodológico da pesquisa e conferir maior sistematização aos achados empíricos, apresenta-se na figura 1 a seguir o framework analítico construído a partir das categorias e subcategorias emergentes da Análise Temática. A estrutura sintetiza os principais eixos interpretativos identificados nas entrevistas realizadas com o idealizador da ferramenta Larry, evidenciando a articulação entre os dados empíricos e o referencial teórico adotado. O framework permite visualizar, de forma integrada, como os benefícios operacionais, os desafios éticos e as implicações comunicacionais se inter-relacionam no contexto da aplicação da Inteligência Artificial ao recrutamento e seleção, contribuindo para a consolidação das inferências analíticas do estudo.



Figura 1 - Framework dos resultados da pesquisa
Fonte: Elaborado pelos autores (2026)

5. Conclusões

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar os benefícios, os desafios e as implicações da adoção da Inteligência Artificial “Larry” na triagem dos processos de recrutamento, bem como seus impactos na comunicação estratégica nas organizações. A partir da análise qualitativa desenvolvida por meio do estudo de caso, considera-se que o objetivo foi plenamente atendido. A investigação permitiu não apenas identificar os ganhos operacionais decorrentes da implementação da ferramenta, mas também compreender os desafios éticos associados ao seu uso e as repercussões comunicacionais que emergem da incorporação da Inteligência Artificial nos processos seletivos contemporâneos. Além disso, os objetivos específicos relacionados à identificação dos benefícios, à análise dos desafios éticos e à compreensão dos impactos comunicacionais foram igualmente contemplados ao longo da investigação, evidenciando coerência entre a proposta inicial do estudo e os resultados alcançados.



No que se refere aos benefícios, os achados demonstraram que a ferramenta contribui para a padronização da triagem curricular, redução do tempo despendido nas etapas iniciais do processo seletivo e ampliação da capacidade analítica do setor de Recursos Humanos. Ao assumir tarefas operacionais e repetitivas, a Inteligência Artificial possibilita que os profissionais concentrem esforços em atividades que demandam maior julgamento crítico, interação humana e alinhamento estratégico. Dessa forma, a adoção da ferramenta reforça o movimento de transformação digital na gestão de pessoas, deslocando o foco do RH de uma atuação predominantemente operacional para uma dimensão mais estratégica e orientada a dados.

Entretanto, a pesquisa também evidenciou que a implementação da Inteligência Artificial não se restringe a ganhos de eficiência. Foram identificados desafios relevantes, especialmente no que diz respeito à possibilidade de reprodução de vieses algorítmicos, à dependência excessiva de sistemas automatizados e à necessidade de constante supervisão humana. A análise revelou que, embora a ferramenta tenha sido concebida com o propósito de apoiar e não substituir a decisão humana, sua utilização exige diretrizes éticas claras, critérios transparentes e mecanismos de governança capazes de mitigar riscos de discriminação ou exclusão inadvertida de candidatos. Nesse sentido, o estudo reforça que a neutralidade tecnológica é relativa, sendo indispensável a mediação humana e a responsabilidade institucional na condução dos processos seletivos mediados por IA.

No âmbito da comunicação estratégica, os resultados indicam que a adoção da Inteligência Artificial repercute diretamente na forma como a organização se posiciona perante candidatos e demais stakeholders. A maneira como a ferramenta é apresentada, explicada e integrada à narrativa institucional influencia percepções de transparência, justiça e confiança. Assim, a tecnologia deixa de ser apenas um instrumento técnico e passa a compor a identidade organizacional, tornando-se parte do discurso sobre inovação, eficiência e compromisso ético. A comunicação estratégica, portanto, emerge como elemento central para legitimar o uso da IA, assegurar alinhamento com os valores organizacionais e evitar ruídos que possam comprometer a reputação institucional.

Como contribuição teórica, este estudo amplia o debate ao integrar três campos frequentemente analisados de forma isolada: Inteligência Artificial, recrutamento e seleção e comunicação estratégica. Ao articular esses eixos, a pesquisa oferece uma perspectiva interdisciplinar que evidencia como a adoção de tecnologias emergentes transcende a dimensão técnica, afetando dinâmicas simbólicas, culturais e reputacionais das organizações. Do ponto de vista prático, o estudo fornece subsídios para gestores de Recursos Humanos que enfrentam o desafio de implementar soluções baseadas em IA de maneira responsável, destacando a importância da governança tecnológica, da supervisão humana e da comunicação transparente como pilares para uma adoção sustentável e ética.

No que tange às limitações, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido conduzida a partir de um estudo de caso único, com base na perspectiva do idealizador da ferramenta. Embora essa escolha metodológica tenha possibilitado acesso aprofundado às intenções, à lógica de funcionamento e às estratégias de desenvolvimento da tecnologia, ela restringe a generalização dos resultados e não contempla diretamente a percepção de candidatos, recrutadores, usuários da ferramenta ou outros atores organizacionais. Além disso, por tratar-se de uma análise qualitativa, os resultados refletem interpretações contextualizadas, o que



reforça a necessidade de estudos complementares com diferentes abordagens metodológicas.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do escopo investigativo por meio de estudos comparativos entre diferentes ferramentas de Inteligência Artificial aplicadas ao recrutamento e seleção, bem como pesquisas que incluam a perspectiva dos candidatos quanto à percepção de justiça algorítmica, transparência e experiência no processo seletivo. Também se mostra relevante explorar os impactos regulatórios e as implicações da governança ética da IA no contexto da gestão de pessoas, considerando o avanço das discussões sobre responsabilidade algorítmica e proteção de dados. Tais investigações poderão aprofundar a compreensão sobre os efeitos organizacionais e sociais da adoção de tecnologias inteligentes nos processos decisórios relacionados ao trabalho.

Em síntese, conclui-se que a Inteligência Artificial, quando utilizada como instrumento complementar ao julgamento humano e articulada a práticas sólidas de comunicação estratégica, pode contribuir para processos seletivos mais eficientes, estruturados e transparentes. Contudo, seu potencial transformador depende de uma implementação ética, supervisionada e alinhada aos valores organizacionais, reafirmando que a inovação tecnológica, por si só, não garante justiça ou legitimidade, sendo indispensável a atuação crítica e responsável dos profissionais envolvidos.

6. Referências

ACEMOGLU, D.; RESTREPO, P. Automation and new tasks: how technology displaces and reinstates labor. *Journal of Economic Perspectives*, v. 33, n. 2, p. 3-30, 2019.

ARGENTI, P. A. Corporate communication. 7. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017.

AVELAR, C. F. P.; SILVA, Y. M.; SARAIVA, H. L. Tecnologia aplicada ao recrutamento e seleção: mudanças divulgadas e resultados percebidos no uso de soluções oferecidas por HR Techs brasileiras. *Gestão & Sociedade*, v. 15, p. 4620-4643, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.21171/ges.v15i43.3490>.

BANOV, Márcia R. Recrutamento e Seleção com Foco na Transformação Digital. 5ª ed. São Paulo: atlas 2020.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

CASAGRANDE, Aline de Fátima; SEGNINI RODRIGUES, Lilian. Um panorama acerca do impacto tecnológico nas técnicas de recrutamento e seleção. *Interface Tecnológica*, v. 20, n. 2, p. 305-316, 2023. DOI: 10.31510/infa.v20i2.1719.

CIPRIANO, Gael Santos et al. Inteligência Artificial Nos Processos De Seleção De Rh. *Estudos De Administração E Sociedade* V.6, N.2 (2021) p.8 - p.22. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistaead/article/view/52684/31318>



COWAN, D. Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance. Londres: Kogan Page, 2014.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 5ª edição. SAGE Publications.

DADABOYEV, S. M. U. Role of artificial intelligence in employee recruitment. Springer, 2025. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s44282-025-00246-w>.

DAVENPORT, T. H.; RONANKI, R. Artificial intelligence for the real world. Harvard Business Review, Boston, v. 96, n. 1, p. 108-116, jan./fev. 2018.

DUARTE, Jorge A. M. Estratégia em comunicação. In: FELIX, Joana d'Arc B. (org.). Comunicação estratégica e integrada: a visão de renomados autores de 5 países. Brasília: Rede Integrada, 2020.

EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532–550, 1989. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>.

EISENHARDT, Kathleen M.; GRAEBNER, Melissa E. Theory building from cases: opportunities and challenges. Academy of Management Journal, v. 50, n. 1, p. 25–32, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>.

EUBANKS, V. Automating inequality: how high-tech tools profile, police, and punish the poor. New York: St. Martin's Press, 2018.

FERREIRA, Alcilene Vieira e KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação estratégica e inovação organizacional: uma relação dialógica. 2021, Anais.. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003071620.pdf>.

FERREIRA, B. P. Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção: amiga ou inimiga? Percepções e atitudes de profissionais de recrutamento e seleção portugueses. 2020. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, Portugal.

GATEWOOD, Robert D.; FEILD, Hubert S.; BARRICK, Murray R. Human Resource Selection. Ninth ed. Wessex Press Inc., 2019. Disponível em: <https://search.worldcat.org/title/Human-resource-selection/oclc/1107196247>.

HALLAHAN, K. et al. Defining strategic communication. International Journal of Strategic Communication, v. 1, n. 1, p. 3-35, 2007.

JURADO, N.; TALAY, W.; WOLD, J. Effects of AI on perceived fairness and employer brand image in recruitment. [PDF institucional], 2025. Disponível em: <https://e-archivo.uc3m.es/bitstreams/4b4b3912-b910-480b-8a07-6c7d87abce3e/download>.



LIMA, B. Empresas implementam inteligência artificial nos processos de RH. 2021. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2021/12/como-implementar-uma-inteligenciaartificial-nos-seus-processos-de-rh/>.

MENG, Juan; TENCH, Ralph. Strategic Communication and the Global Pandemic: leading through unprecedented times. International Journal of Strategic Communication, 2022.

O'NEIL, C. Weapons of math destruction: how big data increases inequality and threatens democracy. New York: Crown, 2016.

PEREIRA, Tatiana dos Santos; WEILER, Tatiane Ketlyn Roncovsky. A transformação do recrutamento e seleção: o papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos. *Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz*, v. 2, n. 3, p. 1-9, 2024. DOI: 10.55905/rmuscv2n3-004.

RIGOTTI, C. Fairness, AI & recruitment. *Computer Law & Security Review*, v. 53, julho 2024, 105966. DOI: 10.1016/j.clsr.2024.105966. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105966>.

RUBAN, Dmitry A.; YASHALOVA, Natália N. Posicionamento corporativo na web como ferramenta de comunicação estratégica na agricultura. *Agricultura*, v. 12, n. 8, p. 1101, 2022. DOI: <https://doi.org/10.3390/agriculture12081101>.

SALOMÃO, Pedro Emílio Amador et al. Recrutamento e seleção estratégica: o desafio de atrair e reter talentos certos. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 1, n. 2, p. 1-10, 2025. DOI: 10.61164/rnm.v1i2.3517. Disponível em: https://repositorio.alfaunipac.com.br/publicacoes/2025/1075_recrutamento_e_selecao_estratgica_o_desafio_de_atrair_e_reter_talento.pdf.

SILVA, J. A. S.; MAIRINK, C. H. P. Inteligência artificial: aliada ou inimiga. *LIBERTAS: Rev. Ciênci. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 64-85, ago.

SULE, Sulaiman Ya'u; RIDWANULLAH, Abdulhameed Olaitan. The evolution of strategic communication: practices and reflections in Nigeria. *Public Relations Review*, 2023.

TORQUATO, G. Tratado de comunicação organizacional e política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VALÉRIO NOGUEIRA, Shirlane; ALVES CORREIA BARBOSA, Milka. Gamificação no processo de recrutamento e seleção de talentos: uma revisão bibliométrica. *Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão*, v. 7, n. 1, art. e35879, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/revenspesextgestao/article/view/35879>.

VIEIRA, Jorge; COSTA, Carla Gomes da; SANTOS, Vasco. Talent management and Generation Z: a systematic literature review through the lens of employer branding. *Administrative*



Sciences, v. 14, n. 3, art. 49, 2024. DOI: 10.3390/admsci14030049. Disponível em:
<https://www.mdpi.com/2076-3387/14/3/49>.

VRONTIS, D.; CHRISTOFI, M.; PEREIRA, V.; et al. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies, and human resource management: a systematic review. The International Journal of Human Resource Management. February 2021. DOI: 10.1080/09585192.2020.1871398.

YIN, Robert K. Case study research and applications: design and methods. 6. ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2018. Disponível em: <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/case-study-research-and-applications/book250150>.

Ying Xiong, Joon Kyoung Kim, Who wants to be hired by AI? How message frames and AI transparency impact individuals' attitudes and behaviors toward companies using AI in hiring, Computers in Human Behavior: Artificial Humans, Volume 3, 2025, 100120, ISSN 2949-8821, <https://doi.org/10.1016/j.chbah.2025.100120>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2949882125000040>)

ZERFASS, Ansgar; VERČIČ, Dejan; NOTHAFT, Howard; WERDER, Kelly Page. Comunicação estratégica: definindo o campo e sua contribuição para a pesquisa e a prática. International Journal of Strategic Communication, v. 12, n. 4, p. 487–505, 2018.