



ALGORITMOS NA GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE BIBLIOGRÁFICA SOBRE O USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E OS VIESES INCONSCIENTES NO RECRUTAMENTO

[1] Magna Pinheiro Dos Santos; Graduanda em Administração. Unimontes - magnapinheiro.mp@gmail.com

[2] Luiz Gustavo Alves Ribeiro; Graduando em Administração. Unimontes - guholve27@gmail.com

[3] Talles de Jesus Ribeiro; Graduando em Administração. Unimontes - tallesdejesusribeiro@gmail.com

[4] Vitória Lourrane Ferreira Santana; Graduanda em Administração. Unimontes - vitorialourrane39897@gmail.com

[5] Christine Veloso Barbosa Araújo; Doutora em Desenvolvimento Social. Unimontes - christine.araujo@unimontes.br

Introdução: atualmente, com o avanço acelerado da tecnologia, o mercado de trabalho tem passado por profundas transformações, especialmente na Área de Recursos Humanos (ARH), na qual a crescente utilização da Inteligência Artificial (IA) na Gestão de Pessoas tem transformado significativamente os processos de recrutamento e seleção, permitindo maior agilidade, redução de custos e aumento da eficiência na análise de candidatos. Nesse contexto, a utilização de algoritmos possibilita a triagem automatizada de currículos, a identificação de perfis compatíveis e até mesmo a realização de entrevistas virtuais, tornando os processos mais dinâmicos e estratégicos. Além disso, é necessário garantir a inclusão e a diversidade no quadro de pessoal. Concordando com (Fleury, 2000), a noção da diversidade nas organizações pode promover impactos na eficácia organizacional e individual. Apesar de os indivíduos de um grupo terem a possibilidade de criar estereótipos sobre outros grupos, são os grupos dominantes da sociedade que têm o poder de transmitir e de modificar as instituições por meio dos estigmas. Os estigmas correspondem justamente às percepções compartilhadas pela parcela mais significativa da sociedade (Moreira, 2019). Nesse sentido, surge o conceito de vieses inconscientes, que podem ser entendidos como julgamentos automáticos que as pessoas fazem no dia a dia, de forma involuntária e são construídos ao longo da vida, a partir de experiências, cultura, valores e até da convivência social. Segundo as autoras Alberton, Ghedini e Silveira (2023), esses atalhos mentais, também chamados de vieses cognitivos, são padrões que distorcem o julgamento e ocorrem em situações particulares, levando à alteração da percepção, análise pouco precisa, interpretação ilógica, ou a chamada irracionalidade. No ambiente de trabalho, esses vieses acabam influenciando a forma como os indivíduos enxergam os outros, interpretam comportamentos e tomam decisões. Mesmo acreditando estar sendo totalmente imparcial, o recrutador torna o processo de recrutamento e seleção ineficiente descartando boas oportunidades. A IA pode contribuir com o processo de recrutamento e seleção, entretanto, apesar de frequentemente ser considerada uma ferramenta objetiva e imparcial, a IA pode reproduzir padrões históricos presentes nos dados utilizados em seu treinamento, o que pode resultar na perpetuação de vieses inconscientes e desigualdades já existentes no ambiente organizacional. Dessa forma, surge a necessidade de compreender como essas tecnologias influenciam a tomada de decisões nas organizações, especialmente no que se refere à equidade e à justiça nos processos seletivos. Diante disso, este estudo tem como objetivo geral analisar, por meio de revisão bibliográfica, de que maneira a utilização de Inteligência Artificial e algoritmos na Gestão de Pessoas têm influenciado os processos de recrutamento e seleção, especialmente quanto aos seus efeitos sobre a equidade e a qualidade da tomada de decisão frente aos vieses inconscientes. Como objetivos específicos o trabalho busca; Compreender o papel da Inteligência Artificial e dos algoritmos nos processos seletivos; Identificar os principais tipos de vieses inconscientes presentes na seleção de pessoal; Analisar se o uso de IA contribui para reduzir ou reforçar desigualdades no ambiente organizacional considerando os desafios éticos e estratégicos da automação na tomada de decisão em RH. **Método:** este estudo caracteriza-se como uma

MOSTRA CIENTÍFICA ADMINISTRAÇÃO

27 a 29 de maio 2026

*Conectando evidências, pessoas e
ideias para transformar realidades.*



pesquisa qualitativa, desenvolvida por meio de revisão bibliográfica. Foram analisados livros e artigos científicos sobre a aplicação da Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas, com foco nos processos de recrutamento e seleção e nos vieses inconscientes, a partir de uma abordagem interpretativa da literatura, baseando-se em autores como: Bohlander; Snell, (2015); Fleury (2000); Robbins; Judge; Sobral (2011); Brasil e Parente (2025); Alberton; Ghedini; Silveira (2023); Tassi; Guimarães (2025); Pessoa; Vaz; Botassio (2011); Barreto (2014); Moreira, (2019); Pessanha; Freire; Amaral (2025); Fernandes; Graglia, (2024). A coleta de dados foi realizada a partir da análise de materiais disponíveis em bases acadêmicas, utilizando descritores como “Inteligência Artificial”, “Algoritmos”, “Recrutamento e Seleção”, “Seleção de Pessoal”, “Gestão de Pessoas” e “Vieses Inconscientes”, os quais serviram como critérios de inclusão para a seleção dos estudos. Foram considerados trabalhos que abordassem diretamente a aplicação da IA nos processos organizacionais e suas implicações éticas e sociais. Após a seleção, os materiais foram analisados por meio de uma abordagem interpretativa, buscando identificar padrões e convergências entre os autores. Quanto à classificação, a pesquisa caracteriza-se como qualitativa, bibliográfica e com utilização de análise de conteúdo, permitindo uma compreensão aprofundada do fenômeno estudado. **Resultados:** os resultados preliminares indicam que entre os principais vieses identificados até agora, destacam-se aqueles relacionados ao gênero, à raça e etnia, à deficiência e à orientação sexual, os quais podem influenciar diretamente a seleção de candidatos e limitar a diversidade nas organizações (Pessanha, Freire e Amaral; 2025). Os achados parciais evidenciam ainda que sistemas automatizados podem reproduzir vieses inconscientes presentes nos dados históricos utilizados em seu treinamento, o que pode comprometer a imparcialidade das decisões. Observa-se também, de forma ainda preliminar, que algoritmos tendem a favorecer perfis semelhantes aos historicamente contratados, reforçando padrões potencialmente excludentes e dificultando a inclusão de grupos minoritários, como aponta Fleury (2000). **Discussão:** a IA tem contribuído de forma relevante para a modernização dos processos de recrutamento e seleção, promovendo maior eficiência, agilidade e redução de custos operacionais, além de possibilitar a análise de grandes volumes de dados em um curto período de tempo. A análise em andamento aponta, entretanto, que a falta de transparência nos critérios utilizados pelos sistemas e a ausência de supervisão humana adequada podem contribuir para a manutenção dessas distorções. Outro ponto relevante, ainda em fase de pesquisa, refere-se ao possível impacto financeiro dessas práticas como abordado por Tassi e Guimarães (2025). Para esses autores, a perda de profissionais qualificados em decorrência de vieses inconscientes ultrapassa uma questão ética ou social; representa um prejuízo financeiro direto, marcado por custos de recrutamento e treinamento, perda de conhecimento e redução da produtividade organizacional, considerando que a exclusão de profissionais qualificados em função de vieses pode resultar em perda de talentos, aumento de custos com rotatividade e redução da eficiência organizacional. Essa perspectiva também se relaciona à concepção de Bohlander e Snell (2015), os quais afirmam que o capital humano constitui um recurso intangível pertencente aos próprios colaboradores, de modo que a perda de profissionais qualificados representa também a perda de conhecimentos, competências e investimentos realizados pelas organizações. **Considerações Finais:** diante desse cenário, torna-se fundamental que as organizações adotem práticas para redução de vieses, tanto humanos quanto algorítmicos. A adoção dessa tecnologia nos processos de recrutamento e seleção deve ser conduzida com estratégias que integrem a eficiência tecnológica ao acompanhamento humano, garantindo a transparência e a ética nas decisões organizacionais como defendem Brasil e Parente (2025). Isso inclui a revisão contínua dos dados utilizados para treinar o sistema de IA, a implementação de critérios objetivos e a padronização de avaliação, a capacitação de recrutadores sobre diversidade e inclusão e a auditoria ética dos algoritmos utilizados. Embora o uso da Inteligência Artificial represente uma inovação significativa na gestão de pessoas, seu uso no recrutamento exige muita cautela e responsabilidade, pois se não houver uma abordagem crítica e consciente, há um grande risco de perpetuar desigualdades históricas, especialmente no que se refere à gênero, raciais e étnicos, os relacionados à deficiência e orientação sexual, comprometendo a construção de ambientes organizacionais verdadeiramente



inclusivos. Ressalta-se que esta pesquisa ainda está em desenvolvimento, de modo que os resultados são parciais, podendo ser ampliados e aprofundados a partir da continuidade das análises bibliográficas.

Palavras-chave: Algoritmos. Recrutamento e Seleção. Vieses inconscientes. Gestão de Pessoas.

Referências:

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

BRASIL, Graziela da Silva; PARENTE, Ricardo Silva. **As Novas Fronteiras do Recrutamento e Seleção Inteligentes e Digital: uma revisão bibliográfica**. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 9, n. 1, p. 1-14, 2025. <https://doi.org/10.61164/rmnm.v9i1.3956> . Acesso em: 05 de março de 2026.

FERNANDES, Erika Ribeiro; GRAGLIA, Marcelo Augusto Vieira . “**Inteligência humana e inteligência artificial e os desafios dos preconceitos nos algoritmos de IA**”. *Revista de Inovação e Sustentabilidade RISUS* , v. 15, n. 1, abril de 2024, p. 133–42. DOI.org (Crossref) , <https://doi.org/10.23925/2179-3565.2023v15i1p133-142>. Acesso em: 15 abr. 2026.

FLEURY, M. T. L. **A gestão da diversidade nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Disponível em: [Redalyc.GERENCIANDO A DIVERSIDADE CULTURAL: experiências de empresas brasileiras](https://www.redalyc.org/GERENCIANDO_A_DIVERSIDADE_CULTURAL_experiencias_de_empresas_brasileiras). Acesso em: 15 abril de 2026

MOREIRA, Adilson. **Racismo recreativo**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen Produção Editorial LTDA, 2019. Disponível em: https://www.google.com/url?sa=t&source=web&ret=j&opi=89978449&url=https://files.cercomp.ufg.br/web/up/1154/o/Racismo_Recreativo_%2528%2528Feminismos_Plurais%2529_-_Adilson_Moreira.pdf&ved=2ahUKEwi32e7p2f-TAxU7qZUCHfBEDYUQFnoECCEQAQ&usg=AOvVaw2t0pquozJYERfSGRU_ohD Acesso em: 21 de Abril de 2026.

PESSANHA, Gabriel Rodrigo Gomes; FREIRE, Clarissa Dourado; AMARAL, Gustavo Octaviani do. **Viés e Discriminação em Processos de Recrutamento Automatizados: Uma Revisão Sistemática da Literatura sobre o Uso de Inteligência Artificial**. In: SEMEAD – Seminários em Administração, XXVIII., 2025, São Paulo. Anais. Disponível em: https://login.semead.com.br/28semead/anais/download.php?cod_trabalho=1650. Acesso em: 08 março de 2026.

PESSOA MF, VAZ DV, BOTASSIO DC. **Viés de Gênero na Escolha Profissional no Brasil**. Cad Pesqui [Internet]. 2021;51:e08400. <https://doi.org/10.1590/198053148400> Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/GGGh6ct6TqyWGcXZRxsmtMb/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 11 mar. 2026

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2011.



SILVEIRA, Maysa Lélia da; ALBERTON, Anete; GHEDINI, Tatiana. **Diversidade e inclusão nas Big Four: a abordagem dos vieses inconscientes.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, [S.l.], v. 22, n. 3, p. 414-441, sep. 2023. ISSN 1677-7387. Disponível em: <<https://periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3792/1192>>. Acesso em: 11 mar. 2026. doi:<https://doi.org/10.21529/RECADM.2023017>.

TASSI, J. V. Y.; GUIMARÃES, L. M. **O Impacto do Viés Inconsciente na Avaliação e Promoção: Como a Psicologia Social Pode Garantir a Equidade e Produtividade no Rh.** Revista Tópicos, Rio de Janeiro, v. 3, n. 27, p. 1-44, 2025. ISSN: 2965-6672. Disponível em : <https://revistatopicos.com.br/artigos/o-impacto-do-vies-inconsciente-na-avaliacao-e-promocao-como-a-psicologia-social-pode-garantir-a-equidade-e-produtividade-no-rh> Acesso em 11 março de 2026.