

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE PESSOAS: ALIADA DA INCLUSÃO OU REPRODUTORA DE DESIGUALDADES?

Luisa Soares Monte¹;

¹Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP), São Paulo, SP.

<http://lattes.cnpq.br/4766437352002609>

João Pinheiro de Barros Neto².

²Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC SP), São Paulo, SP.

<http://lattes.cnpq.br/7827126715303644>

RESUMO: A incorporação da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas tem ampliado a eficiência e a padronização em processos de recrutamento e seleção, inclusive em pequenas empresas. Contudo, sua aplicação suscita questionamentos quanto à promoção da diversidade e inclusão ou à reprodução de desigualdades historicamente consolidadas. Este estudo investiga em que condições a IA pode atuar como aliada de práticas mais justas, considerando percepções de diferentes grupos sociais. Adotou-se abordagem exploratória e descritiva, com aplicação de questionário a 148 participantes, cujos dados foram analisados por estatística descritiva e análise de conteúdo temática. Os resultados revelam percepções ambivalentes: a IA é reconhecida como ferramenta potencial para aumentar a objetividade e reduzir arbitrariedades, porém apresenta riscos associados a vieses algorítmicos e baixa transparência. Conclui-se que seu impacto é condicional, dependendo de critérios explícitos, governança algorítmica e supervisão humana contínua. Assim, a IA não é intrinsecamente inclusiva, exigindo integração ética e gerencial para efetiva promoção da diversidade.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência Artificial. Gestão de pessoas. Diversidade e inclusão.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: ALLY OF INCLUSION OR REPRODUCER OF INEQUALITIES?

ABSTRACT: The incorporation of Artificial Intelligence (AI) in human resource management has enhanced efficiency and standardization in recruitment and selection processes, including in small businesses. However, its application raises questions regarding its potential to promote diversity and inclusion or to reproduce historically rooted inequalities. This study investigates the conditions under which AI can act as an ally to more equitable

practices, considering perceptions from diverse social groups. An exploratory and descriptive approach was adopted, based on a survey conducted with 148 participants, whose data were analyzed using descriptive statistics and thematic content analysis. The findings reveal ambivalent perceptions: AI is recognized as a tool with potential to increase objectivity and reduce arbitrariness, but also presents risks associated with algorithmic bias and lack of transparency. It is concluded that its impact is conditional, depending on explicit criteria, algorithmic governance, and continuous human oversight. Therefore, AI is not inherently inclusive, requiring ethical and managerial integration to effectively promote diversity.

KEY-WORDS: Artificial Intelligence. Human resource management. Diversity and inclusion.

INTRODUÇÃO

A incorporação da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas tem se intensificado nos últimos anos, especialmente em processos de recrutamento e seleção, sendo apresentada como alternativa para ampliar a eficiência, a padronização decisória e a redução de custos, aspectos relevantes no contexto das pequenas empresas. Nessas organizações, caracterizadas por estruturas enxutas, menor formalização e elevada concentração decisória, escolhas relacionadas à contratação de pessoas tendem a gerar impactos diretos sobre o desempenho e a sustentabilidade do negócio.

Entretanto, paralelamente às promessas de maior objetividade, emergem preocupações quanto à reprodução de vieses algorítmicos e à possível amplificação de desigualdades historicamente presentes no mercado de trabalho. Sistemas de IA aprendem a partir de dados que podem refletir padrões discriminatórios, o que pode comprometer a equidade nos processos seletivos, sobretudo em contextos com menor maturidade de governança tecnológica.

Diante desse cenário, torna-se relevante analisar criticamente o uso da IA na gestão de pessoas, considerando seus limites, riscos e potencialidades, especialmente no que se refere à promoção da diversidade e inclusão em pequenas empresas.

OBJETIVO

O presente estudo tem como objetivo analisar em que condições o uso da Inteligência Artificial na gestão de pessoas, com foco nos processos de recrutamento e seleção, pode contribuir para a promoção da diversidade e inclusão nas organizações, sem reproduzir ou intensificar desigualdades sociais e organizacionais preexistentes.

METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que busca gerar conhecimentos com potencial de aplicação prática na gestão de

peessoas, especialmente no uso da Inteligência Artificial (IA) em processos de recrutamento e seleção. Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa quali-quantitativa (mista), ao integrar análise estatística descritiva com interpretação qualitativa das percepções dos participantes.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva, conforme Gil (2022) por investigar um fenômeno emergente, o uso da IA na gestão de pessoas, e descrever percepções, experiências e avaliações relacionadas à diversidade e inclusão. Do ponto de vista metodológico, segundo Prodanov e Freitas (2013), fundamenta-se no método hipotético-dedutivo, partindo da identificação do problema da possível reprodução de desigualdades por sistemas de IA, da formulação de proposições analíticas e de sua verificação empírica.

Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo caracteriza-se como pesquisa de levantamento (*survey*), realizada por meio da aplicação de questionário estruturado. A coleta de dados foi feita em ambiente virtual, utilizando a plataforma Google Forms, permitindo maior alcance geográfico e acessibilidade aos participantes.

A pesquisa foi conduzida no Brasil, no período de maio a julho de 2025, e contou com a participação de 148 respondentes, selecionados por meio de amostragem não probabilística do tipo intencional. A população investigada foi composta por indivíduos com diferentes perfis sociodemográficos, níveis de escolaridade, identidades sociais e situações ocupacionais, incluindo pessoas pertencentes e não pertencentes a grupos historicamente minorizados.

O instrumento de coleta de dados foi composto por questões fechadas e abertas, organizadas em blocos temáticos: (i) dados sociodemográficos; (ii) identificação social; (iii) experiências em processos de recrutamento e seleção; (iv) percepções sobre diversidade e inclusão; e (v) conhecimento e avaliações sobre o uso da IA em processos seletivos.

Os dados quantitativos foram analisados por meio de estatística descritiva, com cálculo de frequências absolutas e percentuais, enquanto os dados qualitativos foram tratados por análise de conteúdo temática, permitindo a identificação de categorias relacionadas à percepção de inclusão, riscos de vieses algorítmicos e níveis de confiança na IA.

No que se refere aos aspectos éticos, a pesquisa observou os princípios aplicáveis a estudos com seres humanos. O questionário foi precedido por Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo a participação voluntária, o anonimato dos respondentes e o uso dos dados exclusivamente para fins acadêmicos, conforme orientações de Witiuk et al. (2018) sobre ética em pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos dados evidencia que os processos de recrutamento e seleção ainda são percebidos pelos participantes como espaços marcados por desigualdades estruturais.

Entre os principais desafios relatados, destacam-se a ocorrência de preconceito e discriminação, a desvalorização de trajetórias profissionais não lineares e a presença de barreiras de comunicação e acessibilidade.

Os Principais desafios relatados pelos respondentes, mostrados na Tabela 1, reforçam o entendimento de que os processos seletivos não se configuram como práticas neutras, mas como arenas sociais influenciadas por valores, julgamentos e critérios muitas vezes implícitos, conforme Fleury (2000) e Tonelli (2018).

Tabela 1: Principais desafios percebidos em processos de recrutamento e seleção (resposta múltipla).

Desafio identificado	Percentual (%)
Preconceito/discriminação	45%
Desvalorização de trajetórias diversas	44%
Barreiras de comunicação/acessibilidade	39%
Falta de oportunidades reais	37%
Falta de representatividade	34%
Dificuldade de adequação comportamental	20%

Fonte: dados da pesquisa.

Nesse contexto, a introdução da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas surge como uma proposta de maior objetividade e padronização. Parte significativa dos respondentes reconhece que a IA pode contribuir para a redução de arbitrariedades e para maior consistência nos processos decisórios. Tal percepção está alinhada à literatura que aponta a capacidade da IA de organizar grandes volumes de dados e apoiar decisões por meio de critérios estruturados, como indicam Silva et al. (2023) e Atanazio et al. (2021).

Entretanto, os resultados revelam uma percepção ambivalente em relação à tecnologia. Embora 48% dos participantes considerem que a IA pode contribuir para processos mais justos quando bem utilizada, uma parcela expressiva (35%) aponta o risco de reprodução de vieses presentes nos dados. Esse achado confirma evidências do estudo de Köchling e Wehner (2020) de que sistemas algorítmicos tendem a aprender padrões históricos que refletem desigualdades sociais, podendo reproduzi-las de forma sistemática.

A baixa utilização prática da IA nas organizações também se destaca como um elemento relevante. Ainda que a maioria dos participantes declare conhecer a aplicação da tecnologia em recrutamento e seleção, apenas uma minoria identifica sua adoção efetiva. Esse descompasso entre discurso e prática corrobora estudos como os de Carbonari (2024) e de Barros Neto e Oliveira (2023) que indicam que a implementação da IA, especialmente em pequenas empresas, encontra limitações relacionadas à capacidade técnica, à ausência de governança e à dificuldade de integração aos processos organizacionais.

Outro aspecto relevante refere-se ao nível de confiança na IA. Os dados mostram que a maioria dos respondentes confia na tecnologia apenas quando acompanhada de supervisão humana. Esse resultado indica que a legitimidade das decisões não é atribuída exclusivamente ao sistema tecnológico, mas ao arranjo sociotécnico no qual ele está inserido. Conforme apontam Cozman, Plonski e Neri (2021), a combinação entre automação e supervisão humana é essencial para garantir transparência, explicabilidade e responsabilidade nas decisões mediadas por IA.

Além disso, a percepção de que a preocupação com diversidade e inclusão varia significativamente entre empresas evidencia a ausência de institucionalização consistente dessas práticas. Ou seja, considerando que, segundo Fleury (2000), contextos organizacionais são marcados por desigualdades, esse cenário reforça a ideia de que a adoção da IA pode ampliar o risco de reprodução de padrões excludentes quando não há critérios explícitos orientados à equidade.

De forma integrada, os resultados indicam que o impacto da IA na gestão de pessoas é essencialmente condicional. A tecnologia pode contribuir para maior objetividade e padronização, mas não elimina automaticamente as desigualdades existentes. Seu potencial como promotora de inclusão depende da presença de mecanismos de governança algorítmica, como transparência nos critérios decisórios, auditorias periódicas e supervisão humana contínua, o que confirma estudos anteriores como os de Cozman, Plonski e Neri (2021) e de Signes (2019).

A síntese apresentada no Quadro 1 evidencia que os impactos da IA na gestão de pessoas são marcados por uma relação de dualidade, na qual benefícios e riscos coexistem e dependem diretamente das condições de uso.

Quadro 1: Inteligência Artificial na gestão de pessoas: potencialidades e riscos.

Dimensão	Contribuições da IA	Riscos associados
Decisão	Maior padronização e objetividade	Reprodução de vieses algorítmicos
Eficiência	Redução de tempo e custo	Uso inadequado ou superficial
Inclusão	Possível redução de arbitrariedade	Amplificação de desigualdades
Transparência	Potencial de rastreabilidade	Opacidade dos algoritmos
Confiança	Apoio à tomada de decisão	Dependência de supervisão humana

Fonte: dados da pesquisa.

Assim, a evidência empírica reforça que a IA na gestão de pessoas não deve ser compreendida como solução tecnológica autônoma, mas como instrumento inserido em práticas organizacionais que precisam ser orientadas por princípios éticos e inclusivos. Sem essa integração, há o risco de que a tecnologia opere como amplificadora de desigualdades, ao invés de instrumento de inovação social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo permitem concluir que o uso da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas, particularmente em processos de recrutamento e seleção, não deve ser compreendido como uma solução automática para a promoção da diversidade e inclusão. Em consonância com o objetivo proposto, verificou-se que o impacto da IA é essencialmente condicional, variando de acordo com as formas de sua implementação, os critérios adotados e o contexto organizacional no qual está inserida.

As evidências empíricas indicam que, embora a IA seja percebida como uma ferramenta capaz de ampliar a objetividade e a consistência dos processos seletivos, persistem importantes riscos associados à reprodução de vieses presentes nos dados e nas práticas organizacionais. Nesse sentido, a tecnologia tende a operar sobre estruturas previamente existentes, o que pode resultar tanto na mitigação quanto na amplificação de desigualdades, dependendo das condições em que é utilizada.

Além disso, observou-se que a confiança na IA está fortemente associada à presença de supervisão humana, evidenciando que decisões automatizadas não são percebidas como plenamente legítimas quando desvinculadas de critérios transparentes e de responsabilidade gerencial. Esse achado reforça a necessidade de compreender a IA não como substituta da atuação humana, mas como instrumento de apoio a decisões que continuam sendo, em sua essência, sociais e organizacionais.

Dessa forma, conclui-se que a efetiva contribuição da IA para processos mais inclusivos na gestão de pessoas depende da adoção de mecanismos de governança algorítmica, incluindo critérios explícitos, transparência decisória, monitoramento contínuo e supervisão humana. Tais elementos são fundamentais para assegurar que a inovação tecnológica esteja alinhada a princípios éticos e à promoção da equidade.

Por fim, o estudo contribui ao evidenciar que a relação entre Inteligência Artificial e inclusão não é linear, mas marcada por tensões e possibilidades, exigindo uma abordagem crítica e reflexiva por parte de gestores e organizações. Nesse contexto, a IA pode se consolidar como aliada da inclusão apenas quando integrada a práticas conscientes e comprometidas com a redução das desigualdades.

REFERÊNCIAS

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

CARBONARI, Pâmela. Novos modos de fazer recrutamento. **Revista VOCÊ RH**, n. 93, São Paulo: Editora Abril, ago./set. 2024. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/novos-modos-de-fazer-recrutamento/>. Acesso em: 19 maio 2026.

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>.

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

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

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

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

SIGNES, Adrián Todolí. Algoritmos para contrataciones y despidos: ¿son legales las decisiones automatizadas sobre trabajadores? **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: 21 maio 2026.

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.