



## RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR MEIO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: A PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE ORGANIZAÇÕES DO AGRONEGÓCIO

Fabiano dos Santos Soares, ALice Munz Fernandes, Janaína Wohlenberg,  
Pâmela Vaz Oliveira Pozzebon

### RESUMO

A Inteligência Artificial figura como uma ferramenta emergente para o apoio à tomada de decisão, incluindo no âmbito do gerenciamento de pessoas. No agronegócio contemporâneo esta situação não é diferente, visto que o setor enfrenta desafios constantes relacionados ao recrutamento e seleção de colaboradores. Com a integração de sistemas autônomos em processos críticos, é essencial desenvolver soluções de IA que otimizem eficiência e precisão, preservando a qualidade da avaliação e da experiência do usuário. Portanto, a abordagem deve equilibrar a inovação tecnológica com a desumanização e manter a integridade dos métodos avaliativos. Nesse sentido, a pesquisa realizada teve como objetivo analisar as razões que levam as organizações do setor do agronegócio a adotarem a Inteligência Artificial para o recrutamento e a seleção de pessoas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas junto a gestores de organizações atuantes no setor. Como procedimento analítico empregou-se análise qualitativa de conteúdo. Os resultados indicam que o acesso às plataformas digitais é dificultado por um conjunto heterogêneo de obstáculos que transcendem a dimensão tecnológica. Foram identificadas barreiras culturais, organizacionais e fatores contextuais que compõem um cenário complexo. Como principal contribuição, a investigação fornece uma compreensão aprofundada desses desafios, oferecendo subsídio essencial para a formulação de estratégias de inclusão digital dotadas de maior eficiência.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas; Processos seletivos inteligentes; Tecnologia da informação e comunicação, Desempenho organizacional.

### 1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas figura como um aspecto essencial para o sucesso organizacional, pois envolve a administração do capital humano (Sgarbossa; Mozzato, 2021). Trata-se de um processo que contribui para o desenvolvimento estratégico, a intensificação da competitividade e a melhoria do ativo intangível de qualquer organização (Silva *et al.*, 2020; Dos Santos *et al.*, 2023).

Ao alinhar as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores com os objetivos organizacionais cria-se um ambiente de trabalho produtivo e comprometido (Ruzzarin; Do Amaral; Simionovschi, 2006). Nesse sentido, a gestão de pessoas tem representado um papel importante no cenário empresarial contemporâneo, caracterizado por transformações constantes e um contexto cada vez mais dinâmico e complexo (Nascimento *et al.*, 2021) – realidade que não se mostra diferente nas organizações do agronegócio (Dos Santos, 2021).

Em consonância, o uso de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e sobretudo da



Inteligência Artificial (IA) vem adquirindo espaço em todos os ambientes, inclusive no que diz respeito a gestão de pessoas (Silva; Oliveira; Alves Júnior, 2019). De maneira específica, seu emprego nas etapas de recrutamento e seleção de colaboradores contribui para a eficiência organizacional, pois minimiza custos e agiliza os processos (Ferreira, 2020; Sousa; Passarelli; Pugliesi, 2020).

Assim, a Inteligência Artificial (IA) tem se consolidado como uma das tecnologias mais revolucionárias do Século XXI, impactando diversos setores e transformando o modo como as organizações operam e tomam decisões (Silva *et al.*, 2024). Nesse sentido, sua utilização como ferramenta gerencial vem se intensificando haja vista a versatilidade de aplicação, contribuindo para que os negócios se tornem “mais rápidos, inteligentes e seguros” (Violante; Andrade, 2022, p. 439) – inclusive no âmbito das atividades agrícolas (Sarmiento, 2021)

Tal possibilidade é importante visto que o agronegócio figura como um setor basilar para o desenvolvimento socioeconômico do País (CNA, 2024), representando cerca de 21,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (CEPEA, 2024). Em consonância, os avanços tecnológicos que caracterizam o setor contribuem para a busca constante por profissionais cada vez mais qualificados, o que intensifica os desafios relacionados ao recrutamento e a seleção de colaboradores junto a organizações do agronegócio (Silva; Pandolfi; Pandolfi, 2019).

Sob esse aspecto, salienta-se que o Rio Grande do Sul tem se destacado como um estado que contribui significativamente tanto para o abastecimento nacional quanto para as exportações de produtos agrícolas. De acordo com o Departamento de Economia e Estatística (DEE, 2024) da Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão (SPGG) as exportações do agronegócio gaúcho totalizaram US\$ 3,6 bilhões no segundo trimestre de 2024 – o que corresponde a 72,8% do total das exportações do Estado. Também se enfatiza que o Valor Adicionado Bruto (VAB) da agropecuária gaúcha cresceu 16,3% em 2023, apesar de intensos períodos de estiagem, denotando a pertinência e a resiliência do setor (Leusin Júnior *et al.*, 2024).

Além disso, o agronegócio é um dos setores que mais geram empregos no Rio Grande do Sul, englobando uma gama de atividades que vai desde antes, dentro e depois da porteira. De acordo com o DEE (2024), ao final do primeiro semestre de 2024, o Estado havia registrado 389.335 vínculos empregatícios com carteira assinada, dos quais 16,3% tinham sido gerados somente neste ano, evidenciando a importância do setor para a absorção da mão de obra. Em Dom Pedrito/RS esta situação não é diferente, uma vez que o município figura como o maior produtor gaúcho de soja (Loeblein, 2024) e lidera o *ranking* dos municípios do Rio Grande do Sul com maior valor de produção agrícola no país (Portal Mais Dom Pedrito, 2024).

Em consonância, a utilização de IA no recrutamento e na seleção de colaboradores em organizações do agronegócio se apresenta como uma abordagem inovadora e essencial para otimizar os processos e melhorar a qualidade das contratações, pois contribui para a tomada de decisões (Do Nascimento; Couto; Peres, 2024). Por outro lado, reconhece-se que tal temática ainda possui lacunas que merecem ser exploradas, visto que “a automatização do processo de recrutamento e seleção tem muito a acrescentar as empresas e a vida de muitos profissionais” (Santos; Souza, 2024, p. 3893), o que intensifica a relevância do assunto proposto. Ante ao exposto, a pesquisa realizada teve como objetivo analisar as razões que levam as organizações do setor do agronegócio a adotarem a Inteligência Artificial para o recrutamento e a seleção de pessoas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GESTÃO DE PESSOAS



A gestão de pessoas é um conjunto de práticas e estratégias voltadas para otimizar o potencial humano dentro de uma organização. Esse processo envolve o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e retenção de talentos, com o objetivo de criar um ambiente de trabalho que estimule a motivação e a produtividade, conciliando as expectativas individuais e organizacionais (Dutra, 2002).

A intensificação da competitividade e da complexidade do ambiente organizacional acarretaram significativas transformações na maneira como as pessoas são percebidas e tratadas nas organizações contemporâneas (Sovienski; Stigar, 2008). Isso porque reconhece-se que a satisfação laboral do colaborador interfere diretamente no desempenho financeiro da organização, bem como no desenvolvimento e na adoção de inovações e tecnologias e na qualidade dos produtos, serviços e processos (Rego *et al.*, 2015).

Nesse sentido, Chiavenato (2010) cita seis processos básicos de gestão de pessoas, quais sejam: processos de agregar pessoas; processos de aplicar pessoas; processos de recompensar pessoas; processos de desenvolver pessoas; processos de manter pessoas, e; processos de monitorar pessoas. O Quadro 1 apresenta a descrição sintetizada das atividades pertinentes à cada conjunto de processos que compõe o gerenciamento de pessoas.

Quadro 1 – Conjunto de processos que compõem a gestão de pessoas

Processos de gestão de pessoas	Objetivo	Atividades
Agregar pessoas	Incorporar novas pessoas na organização	Recrutamento e seleção
Aplicar pessoas	Descrever as atividades que as pessoas irão realizar na organização, conduzir e acompanhar seu desempenho	Descrição de cargo e avaliação de desempenho
Recompensar pessoas	Estimular as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais eminentes	Remuneração, incentivos e benefícios
Desenvolver pessoas	Capacitar e fomentar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas	Treinamento e desenvolvimento de carreira
Manter pessoas	Criar as condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a realização das atividades	Qualidade de vida no trabalho
Monitorar pessoas	Acompanhar e controlar as atividades das pessoas e apurar resultados	Avaliação de desempenho, banco de dados e informações gerenciais

Fonte: adaptado de Chiavenato (2010).

A aplicação de ferramentas para a gestão de pessoas de maneira integrada e focada nos distintos processos que a compõem oportuniza maior eficácia e, conseqüentemente, proporciona melhoria nos resultados da organização. Portanto, é crucial entender os processos e suas práticas (Gramigna, 2017).

Isso porque o conceito de gestão de pessoas transcende a mera administração de recursos humanos, pois abrange um ambiente de trabalho que favoreça o desenvolvimento, a motivação e a retenção de colaboradores para que as pessoas sejam capazes de aplicar estratégias assertivas em seu espaço de trabalho, buscando atingir os objetivos organizacionais (Gurnaski; Borges, 2020).

Nesse contexto, o recrutamento e a seleção emergem como etapas cruciais, pois têm como propósito agregar pessoas. Por meio deles, as organizações atraem e selecionam os talentos que irão contribuir para o alcance de seus objetivos estratégicos. Portanto, as estratégias e as ferramentas de



recrutamento e seleção de pessoas têm posição de destaque nas organizações contemporâneas (Nascimento *et al.*, 2021).

## 2.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Os processos de recrutamento e seleção são fundamentais para a formação de equipes eficazes dentro das organizações. Isso porque o desempenho organizacional depende da contribuição dos seus colaboradores, da maneira como estrategicamente a equipe está organizada e do investimento disponibilizado ao nível do seu desenvolvimento (Souza *et al.*, 2014).

O recrutamento refere-se à fase em que a organização busca atrair candidatos para uma posição específica, enquanto a seleção envolve a avaliação e a escolha dos candidatos considerados mais adequados para ocupar determinada vaga de trabalho (Banov 2010). Apesar de não serem sinônimos, ambos os processos têm como propósito central oportunizar que profissionais qualificados e aptos para desempenhar uma função específica o façam (Maximiano, 2014).

Portanto, quanto mais candidatos forem atraídos para ocupar determinado cargo, maior tende a ser a chance de a organização selecionar um profissional que atenda satisfatoriamente as suas demandas (Coradini; Murini, 2009). Assim, “as atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização” (Bulgacov, 2006, p. 337).

Existem três tipos de recrutamento, quais sejam: interno, externo e misto. O primeiro é direcionado para selecionar dentre os colaboradores que já compõem o quadro funcional da organização alguém para ocupar determinado cargo. Já o recrutamento externo busca atrair no mercado de trabalho profissionais interessados em desempenhar determinada função. Por sua vez, o terceiro tipo pauta-se na mescla do recrutamento interno e externo, possibilitando que ambos os públicos se interessem e se candidatem para a vaga (Malheiros, 2014).

De maneira específica, o recrutamento interno é uma estratégia fundamental para as organizações que buscam otimizar seu capital humano e promover um ambiente de crescimento e desenvolvimento contínuo. Como busca selecionar candidatos priorizando os colaboradores que já fazem parte da organização, pode incluir promoções, transferências ou realocações de pessoas (Ferreira; Vargas, 2014).

Por outro lado, o recrutamento externo por ocorrer por meio de sites de emprego, redes sociais, feiras de emprego e agências de recrutamento. Seu aspecto favorável refere-se à inserção de talentos novos e agregação de conhecimentos e ideias. Desse modo, trata-se da maneira mais comum de recrutamento de pessoas empregado pelas organizações quando o propósito é a renovação do capital intelectual (Akita; Santos; Venâncio, 2021). Além disso, o recrutamento externo divide-se ainda em duas abordagens, quais sejam: direto e indireto.

O recrutamento direto é realizado diretamente pela organização, sendo ela própria quem recorre ao mercado de trabalho através dos meios de comunicação nos quais as divulgações são efetuadas. Já o recrutamento indireto tende a acontecer quando a organização terceiriza esse processo, distanciando-se e optando por contratar serviços prestados por empresas especializadas (Chiavenato, 2009).

Por sua vez, o recrutamento misto é uma estratégia que combina métodos de recrutamento interno e externo com o objetivo de atrair candidatos à uma vaga. Tal abordagem busca aproveitar as vantagens de ambos os métodos, proporcionando uma seleção mais ampla, permitindo que as organizações não apenas explorem o potencial de seus colaboradores, mas também busquem novas



perspectivas e experiências no mercado de trabalho (Coradini; Murini, 2009). A combinação de talentos internos e externos possibilita que as organizações respondam de maneira eficaz às demandas contemporâneas (Ferreira; Vargas, 2014).

Em consonância, a seleção é uma das etapas mais críticas na gestão de pessoas, desempenhando um papel essencial no sucesso organizacional, pois visa identificar talentos e competências que além de necessárias também se alinham com a cultura da organização. Desse modo, um processo de seleção eficaz geralmente se baseia em métodos variados, que vão desde entrevistas tradicionais até dinâmicas de grupo, testes práticos e psicológicos, por exemplo (Braganholo; Narloh; Cordeiro, 2020).

Salienta-se a importância da realização de testes no processo de seleção com o intuito de avaliar aspectos comportamentais, de personalidade e analisar a capacidade técnica do candidato. A partir disso, as organizações conseguem perceber o potencial do candidato e sua aderência com a cultura e a dinâmica organizacional (Akita; Santos; Venâncio, 2021).

É por meio da entrevista que se torna possível conhecer o candidato e ponderar se este atende ao perfil que o cargo exige. Por se tratar de um processo de comunicação, pode, evidentemente, apresentar aspectos negativos, como ruídos, omissões, distorções de entendimentos e barreiras (Brazão, 2013). Ademais, através da entrevista é possível complementar informações disponibilizadas no currículo, alinhar expectativas e esclarecer eventuais dúvidas (Chiavenato, 2014). Ante ao exposto, verifica-se que na atual era digital, ferramentas computacionais e de Inteligência Artificial também têm sido empregadas para otimizar processos de recrutamento e seleção de pessoas (Da Silva, 2021). Apesar do uso de meios tecnológicos no processo de gestão de pessoas ter se intensificado no período da pandemia, ainda existem desafios e obstáculos que o caracterizam (Blumen; Cepellos, 2023).

### 2.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO POR MEIO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

A Inteligência Artificial (AI) vem sendo cada vez mais aplicada em várias áreas, incluindo no âmbito gerencial. De acordo com (Santana, 2024), cerca de 72% das empresas do mundo já adotaram essa tecnologia – o que representa significativo avanço em comparação com o ano de 2023, cuja proporção de adoção era de 55% das organizações mundiais. No Brasil tem-se um investimento previsto em IA de aproximadamente R\$ 23 bilhões para os próximos quatro anos, cujo intuito consiste em transformar o país em uma referência mundial em inovação e eficiência (LNCC, 2024).

Apesar disso, nos últimos anos, a IA tem se consolidado como uma ferramenta inovadora e estratégica na gestão de pessoas, especialmente nos processos de recrutamento e seleção. A crescente complexidade do mercado de trabalho e a necessidade de encontrar talentos que se alinham à cultura da organização têm levado as organizações a buscarem soluções mais assertivas para atrair e selecionar candidatos (Pielak; Guedes; Silva, 2023).

Por meio desse 'Recrutamento Inteligente' espera-se reduzir consideravelmente as chances de falhas, proporcionar celeridade ao processo e torná-lo menos oneroso (Pielak; Guedes; Silva, 2023). A IA também contribui para a automação e a tomada de decisão baseada em dados, sendo considerada promotora de vantagem competitiva (Pereira; Colombo, 2024).

Nesse sentido, diferentes métodos são utilizados por meio da IA a fim de possibilitar o recrutamento e a seleção. Um dos mais conhecidos é o algoritmo de seleção, que corresponde a um conjunto de instruções aplicadas para resolver determinado problema. A partir disso, são levados



em consideração os dados de entrada, os resultados almejados e o método (uma série de etapas) empregado para alcançar o resultado desejado (Mueller; Massaron, 2018; Gabriel, 2022).

A utilização da IA para processos de recrutamento e seleção também encontra respaldo na intensificação gradual no número de usuários da internet, sobretudo no âmbito das redes sociais. Assim, utilizar de plataformas digitais para atrair e selecionar talentos figura como uma prática cada vez mais comum adotada pelas empresas contemporâneas (Gupy, 2024).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada classifica-se como aplicada quanto a sua natureza, pois propõe gerar conhecimentos para aplicação prática direcionando à solução de problemas específicos envolvendo verdades e interesses locais (Prodanov; Freitas, 2013). No que diz respeito a abordagem trata-se de uma investigação qualitativa e com finalidade exploratória. Esse tipo de estudo não se preocupa com representação numérica, pois pauta-se na verificação de aspectos profundos e que exigem maior nível de detalhamento a fim de se compreender a multiplicidade de significados e sentidos que marcam as subjetividades dos sujeitos nas relações sociais (Rodrigues, 2016).

A pesquisa ocorreu mediante a aplicação de entrevistas semiestruturadas realizadas junto a gestores responsáveis pelo recrutamento e seleção de colaboradores em organizações do agronegócio que possuem sede no município de Dom Pedrito/RS. Salienta-se que tais organizações apresentam atuação abrangente, com matrizes e filiais distribuídas em diversas regiões geográficas do Rio Grande do Sul. O instrumento de coleta de dados consistiu em um roteiro semiestruturado adaptado de Barbosa *et al.* (2024), cujo entendimento foi validado mediante teste piloto.

Para a definição do número de respondentes foi empregado o procedimento de amostragem por saturação teórica, por meio do qual as entrevistas são encerradas quando constatada a repetição de respostas entre os respondentes, o que inibe que novas categorias analíticas e resultados distintos emergjam (Fontanella *et al.*, 2011; Hoffmann *et al.*, 2018). Assim, foram realizadas seis entrevistas presencialmente, as quais ocorreram entre o dia 28 de março e 30 de abril de 2025. Em todos os casos foi solicitado anuência para realizar a gravação do áudio das entrevistas a fim de oportunizar a posterior transcrição dos resultados, o que facilita na análise dos dados.

Os dados coletados foram analisados mediante análise qualitativa de conteúdo. De acordo com Bardin (2009), este procedimento contempla um conjunto de técnicas de investigação que tem como propósito interpretar de maneira objetiva e sistemática o conteúdo manifestado em comunicações. Após a realização da pesquisa, os achados obtidos foram confrontados e discutidos de maneira articulada com a literatura pertinente e com achados provenientes de outros estudos científicos.

### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Por meio dos dados coletados, evidencia-se que os indivíduos que participaram da pesquisa eram gestores de organizações do agronegócio sediadas no município de Dom Pedrito/RS, mas com matriz e filiais em diversas regiões do Rio Grande do Sul – cujo processo de recrutamento e seleção é uniforme em todas as unidades organizacionais. O Quadro 2 descreve as características das organizações nas quais os respondentes trabalham, evidenciando o setor econômico e a etapa da cadeia produtiva a qual se integram.



Quadro 2 – Perfil socioeconômico das empresas entrevistadas

Respondentes	Setor da economia	Posição na cadeia produtiva
Respondente A	Varejo	Depois da porteira
Respondente B	Varejo, insumos e agroindústria	Antes e depois da porteira
Respondente C	Insumos e assistência técnica	Antes da porteira
Respondente D	Agroindústria	Depois da porteira
Respondente E	Agricultura e pecuária	Dentro da porteira
Respondente F	Insumos e assistência técnica	Antes da porteira

Fonte: resultados da pesquisa (2025).

Cabe ressaltar ainda que o período de coleta de dados coincidiu com o período da safra da soja, fenômeno que acentua a sazonalidade das atividades no setor agropecuário no município de Dom Pedrito/RS. Essa concomitância representou um fator limitante para a pesquisa, uma vez que a intensificação do trabalho agrícola durante a safra reduziu a disponibilidade dos potenciais respondentes para participarem do estudo.

Ademais, o cenário revelado pela pesquisa demonstrou um estágio inicial de adoção de tecnologias de IA no processo de recrutamento e seleção. De acordo com os gestores entrevistados, percebe-se que as organizações estão sendo inseridas no contexto tecnológico sem excluir todos os métodos tradicionais. Assim, na concepção dos entrevistados, a IA oportuniza ferramentas importantes que agregam melhorias ao processo. Ademais, a análise das respostas permitiu identificar aspectos que motivam e que impulsionam a adoção de tecnologias de IA no recrutamento e seleção de colaboradores nas organizações do agronegócio em Dom Pedrito/RS.

Dentre estes evidenciam-se a otimização do tempo e dos recursos humanos envolvidos nos processos, como exemplificado na fala do Respondente E: “acho que facilita muito em ganho de tempo [...] Agiliza os processos”. O mesmo foi evidenciado pelo Respondente B, ao enfatizar que: “imagina eu ter 500 currículos aqui para olhar, e analisar um por um, sendo que eu tenho a inteligência artificial que já analisa e me larga só 10,15 ou 20, então tu já dispensa o desuso de um funcionário, tu já economiza já começando desde aí”.

Essa percepção é corroborada pelo Respondente D, ao enfatizar que “quando tu pega lá no *site* da *Gupy*, tu já pega tudo pronto, tu já vem com tudo mundo pronto, filtrado, quando tu vai fazer uma entrevista ou chamar as pessoas, te demanda muito mais tempo”. Esta motivação está diretamente relacionada à necessidade de otimizar os recursos em um setor caracterizado por sazonalidades e prazos específicos, como mencionado pelo respondente D: “E é tudo muito hoje no agro principalmente, tudo é sazonal e aí demanda de muito tempo”. Nesse sentido, Cabral, Nunes e Paioli (2021) salientam que a otimização dos processos de recrutamento e seleção por meio de IA já é uma realidade. Contudo, os autores reconhecem que é necessário dedicar atenção para garantir que o processo seja seguro e transparente, tanto para os postulantes quanto para a organização.

A possibilidade de ampliar o alcance do recrutamento para além das redes de contatos imediatas é identificada como uma motivação significativa, especialmente pelos respondentes que ainda não utilizam ferramentas de IA. O Respondente C observou que a IA “abre, vamos dizer, um leque para a captação de outros novos funcionários [...] para não ficar só naquele teu, como agente diz, naquele teu núcleo de convívio, abrir para outros [...] Sair fora do círculo”. Esta motivação está relacionada à percepção de que os métodos tradicionais baseados em indicações limitam o universo de candidatos potenciais como sugere o Respondente E ao mencionar que “todo mundo se conhece” em municípios pequenos, como é o caso de Dom Pedrito/RS.



Assim, a ampliação do alcance tende a contribuir para a diversificação do quadro de colaboradores e potencialmente para a atração de talentos com a qualificações mais específicas, figurando como um desafio mencionado pelo Respondente C: “Esse é um grande gargalo hoje, de nós encontrarmos pessoas com qualificação para os cargos”. Ademais, a melhoria na assertividade das contratações, reduzindo erros e aumentando a adequação dos candidatos às vagas, constitui outra motivação relevante nesse sentido. Isso porque a tecnologia de IA permite analisar habilidades e comportamentos de candidatos em cenários reais, auxiliando o responsável pela seleção a perceber se há compatibilidade entre a organização e o candidato, sem externar julgamento pessoal (Atanazio *et al.*, 2021).

Não obstante, o Respondente D enfatizou que a IA “dá muito mais assertividade nas contratações [...] Ela direciona melhor as pessoas para as vagas e eu consigo chegar diretamente nas pessoas para aquela vaga”. Nesse sentido, Sousa, Passarelli e Pugliesi (2020) corroboram que a seleção de um candidato com perfil que não seja pertinente a vaga ofertada pode ocasionar redução de produtividade, maximização de custo advindo do recrutamento de novos colaboradores ou ainda aqueles procedentes de rescisão contratual.

O Respondente E complementou, afirmando que “acho que diminui a chance de erro na contratação, traz as informações mais organizadas”. Esta motivação está associada a holística de que as ferramentas de IA podem proporcionar análises dotadas de maior objetividade e padronização, como sugere Respondente A ao afirmar que “a Inteligência Artificial consegue identificar de um candidato bem a fundo a personalidade dele, além do que ele pode apenas falar, até mesmo por meio de testes”.

A necessidade de modernização e alinhamento com tendências tecnológicas também emerge como motivação. Nesse sentido, o Respondente B afirmou que “eu acho que, hoje, qualquer instituição, seja empresarial ou cooperativa, como nós somos, ela tem que buscar se atrelar à tecnologia”. Esta percepção reflete o reconhecimento da importância da inovação tecnológica para a competitividade e sustentabilidade das organizações do agronegócio no contexto atual, visto que a inovação está se tornando essencial para o enfrentamento dos múltiplos desafios que caracterizam a sociedade contemporânea (Atanazio *et al.*, 2021).

A pesquisa realizada também ponderou sobre as principais desvantagens percebidas pelos candidatos ao participarem de processos seletivos mediados por Inteligência Artificial. Dentre estes, evidenciam-se limitações de acesso e familiaridade tecnológica dos candidatos, especialmente para cargos operacionais no agronegócio, conforme destacado pelo Respondente B: “nossa maior dificuldade é que o pessoal ainda tem muito costume de trazer o currículo até a empresa [...] Embora hoje a tecnologia seja de fácil acesso, tem muita gente que ainda tem pouquíssimo acesso”. Esta percepção é corroborada pelo Respondente E, que relaciona tal dificuldade com o nível de escolaridade predominante no setor:

Vejo hoje como uma dificuldade o fato do agro, agente ainda ter, aí, uma grande parte dos colaboradores terem um nível de escolaridade médio, ensino médio incompleto ou até fundamental incompleto, que eu vejo que vai dificultar eu conseguir acessar eles nessas plataformas.

O mesmo respondente observa que “às vezes até pra mandar currículo eles têm dificuldade, sabe? Eles gostam de me preencher uma ficha”. A esquálida familiaridade tecnológica constitui um obstáculo significativo, pois limita a própria base de candidatos que podem ser alcançados por ferramentas de IA, comprometendo a eficácia e a abrangência do processo de recrutamento e seleção. Este achado é similar ao percebido por Geetha e Bhanu (2018), ao evidenciarem que a IA



aplicada aos processos de recrutamento e seleção encontra certa resistência por parte de organizações preocupadas com o nível de conhecimento tecnológico dos candidatos, os quais podem não saber lidar com essas ferramentas e plataformas.

Outro obstáculo percebido nas entrevistas que também está relacionado ao acesso e familiaridade tecnológica refere-se ao preenchimento incorreto ou incompleto de dados nas plataformas digitais. Sob essa perspectiva, o Respondente D destacou que o maior desafio corresponde as pessoas conseguirem obter direcionamento à plataforma, bem como a realização de um cadastro correto. O Respondente A complementou esta visão ao observar que “não é colocado todo o teu currículo ali dentro, então as vezes a empresa não tem condição de analisar melhor todo o teu currículo, porque tu coloca uma base ali, as vezes tu não coloca toda a tua bagagem dentro de um currículo”.

Este obstáculo é particularmente relevante para a eficácia de ferramentas de IA que dependem da qualidade e completude dos dados para realizar análises e recomendações precisas. Dados incompletos ou incorretos podem comprometer a capacidade da IA de identificar os candidatos mais adequados para determinadas vagas, reduzindo a confiabilidade e a utilidade de tais ferramentas. Durante as entrevistas percebeu-se ainda que a resistência à mudança e a utilização de métodos tradicionais baseados em contato pessoal e indicações também figuram como obstáculos. Nesse sentido, o Respondente C corroborou que “a empresa é bem familiar, então é muito por indicação”. Esta preferência por métodos tradicionais não se limita as organizações, mas também está presente entre os candidatos, conforme expõe a fala do Respondente B: “às vezes a gente vai e a gente explica, mas a pessoa não quer [...] Ela não quer fazê-la [...] Ela acha que a gente vai pegar os dados, que vai fazer alguma coisa sendo que os dados veem no papel de qualquer forma”.

Esta resistência cultural pode ser compreendida como parte de um contexto mais amplo de valorização de relações pessoais e de desconfiança acerca de processos dotados de impessoalidade e tecnologia. Tais características parecem estar particularmente acentuadas no agronegócio, principalmente nos cargos ou funções que exigem menor nível de escolaridade. Ademais, reconhece-se que a adoção de novas tecnologias somente será eficaz desde que se mantenha o elemento humano nas interações, o que é essencialmente importante para este setor econômico (Pinheiro, 2024).

A compreensão destes obstáculos é fundamental para o desenvolvimento de estratégias eficazes de implementação e utilização de IA no recrutamento e seleção no contexto estudado. Estas estratégias devem considerar não apenas aspectos tecnológicos, mas também culturais, organizacionais e contextuais, pautando-se em abordagens sistêmicas que reconheçam as interrelações entre as múltiplas dinâmicas e dimensões deste fenômeno emergente.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implementação e a utilização de IA nos processos de recrutamento e seleção no agronegócio emergem como um estudo complexo e dinâmico, conforme evidenciado nesta pesquisa. A análise das compreensões da percepção dos gestores das organizações revela um cenário onde o reconhecimento dos potenciais benefícios da tecnologia, como ganhos de eficiência e assertividade, coexiste com desafios significativos e tensões inerentes à interação entre automação e aspectos humanos.

Os resultados indicam que os obstáculos à adoção de IA são multifacetados, transcendendo a mera dimensão tecnológica, uma vez que incluem barreiras culturais ligadas à resistência a mudanças e à valorização do contato pessoal tradicional. Também se destacam desafios



organizacionais relacionados à adaptação de processos, bem como fatores contextuais, como disparidades no acesso digital. Logo, tem-se um quadro intrincado, cuja tensão fundamental reside no equilíbrio entre a busca por modernização e o alcance ampliado por parte das organizações em contraponto aos receios dos candidatos quanto a desumanização do processo seletivo, à potencial exclusão por vieses algorítmicos e à intensificação da concorrência.

A compreensão aprofundada desses obstáculos é crucial para o desenvolvimento de estratégias de implementação eficazes. Tais estratégias não podem se limitar à adoção de ferramentas tecnológicas, mas devem incorporar uma abordagem sistêmica e sensível ao contexto específico do agronegócio gaúcho. É necessário que se busque um equilíbrio, integrando a IA de forma complementar, e não substitutiva, aos processos existentes. A valorização da transparência nos critérios utilizados pelos algoritmos, a manutenção de canais para interação humana e a garantia de um processo justo e imparcial são elementos essenciais para mitigar resistências e construir confiança.

Em adição, os resultados sugerem que o agronegócio atravessa um período de renovação e adaptação, refletindo transformações socioeconômicas mais amplas. Logo, gerenciar o perfil temporal dessas mudanças, compreendendo suas implicações para a força de trabalho e as práticas de gestão de pessoas, representa um fator estratégico para a sustentabilidade e competitividade do setor na contemporaneidade. Assim, a pesquisa realizada oferece direcionamentos valiosos para gestores do agronegócio e desenvolvedores de tecnologia.

Ademais, aponta-se a necessidade premente de criar e implementar soluções de IA que não apenas otimizem a eficiência operacional, mas que também preservem e aprimorem a qualidade da avaliação e da experiência do candidato. De igual modo, salienta-se que o período de realização do estudo convergiu com a colheita da safra de soja, o que dificultou a coleta de dados, devido às empresas do agronegócio terem uma maior demanda de trabalho prejudicando o acesso aos gestores.

Como sugestão para pesquisas futuras recomenda-se a exploração aprofundada das nuances nas percepções dos colaboradores com diferentes perfis sociodemográficos, evidenciando a maneira como estes interpretam os benefícios e percebem os desafios da IA no gerenciamento de pessoas. Estudos longitudinais também poderiam acompanhar o processo de adoção da IA ao longo do tempo, avaliando seu impacto real e eficiência, bem como diversidade e percepção de justiça. A análise comparativa com outros setores ou regiões também tende a enriquecer a compreensão do fenômeno.

## REFERÊNCIAS

AKITA, L. S.; SANTOS, G. C.; VENÂNCIO, G. V. S. **Recrutamento e seleção de pessoas. Curso Técnico em Administração** (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola Técnica Frei Arnaldo Maria de Itaporanga. Votuporanga, 2021.

ATANAZIO, A. *et al.* 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**, v. 7, n. 4, p. 1-16, 2021.

BANOV, M. R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. São Paulo: Atlas, 2010.



BARBOSA, C. C. *et al.* **O impacto da inteligência artificial na gestão de recursos humanos no processo de recrutamento e seleção.** Curso Técnico em Administração (Trabalho de Conclusão de Curso). Escola Técnica Paulino Botelho, São Carlos, 2024.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 2009.

BLUMEN, D.; CEPellos, V. M. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 21, n. 2, p. e2022-0080, 2023.

BRAGAGNOLO, S. M.; NARLOC, R. T.; CORDEIRO, A. Recrutamento e seleção: Estudo de um modelo eficiente. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 21, p. 332-354, 2020.

BRAZÃO, E. **Emprego da metodologia ontopsicológica na seleção de parceiros e colaboradores.** MBA Business Intuition Identidade Empresarial. (Monografia). Faculdade Antonio Meneghetti. Recanto Maestro, 2013.

BULGACOV, S. **Manual de Gestão Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2006.

CABRAL, J. A.; NUNES, R. S.; PAIOLI, L. A. A Inteligência Artificial no departamento de recursos humanos: um estudo de caso sobre a IA no processo de recrutamento e seleção. **Revista Eletrônica Anima Terra**, v. 13, n. 6, p. 24-40, 2021.

CEPEA. Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada. **PIB do agronegócio brasileiro.** 2024. Disponível em: <<https://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>>. Acesso em 27 de setembro de 2024.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal:** como agregar talentos à empresa. Barueri, SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. Barueri, SP: Manole, 2010.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CORADINI, J. R.; MURINI, L. T. Recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia | Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009.

CNA. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil. **Panorama do Agro.** Fevereiro de 2024. Disponível em: <<https://cnabrasil.org.br/cna/panorama-do-agro>>. Acesso em 27 de setembro de 2024.

DA SILVA, A. I. F. **O Impacto da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos: O Caso do Recrutamento e Seleção.** Escola de Economia e Gestão (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho, Portugal, 2021.



DEE. **Departamento de Economia e Estatística**. Agronegócio. 2024. Disponível em: <<https://dee.rs.gov.br/agronegocio>>. Acesso em: 10 de outubro de 2024.

DO NASCIMENTO, G. J. F.; COUTO, L. L.; PERES, N. A. Inteligência artificial e seu impacto na gestão de pessoas. **Anais...** V Seven International Multidisciplinary Congress, p. 01-11, 2024.

DOS SANTOS, N. C. O. Gestão de pessoas no agronegócio: uma visão dos colaboradores a respeito do setor. **Revista do Fórum Gerencial**, v. 1, n. 1, p. 265-280, 2021.

DOS SANTOS, N. M. *et al.* A importância da gestão de pessoas para o sucesso de uma organização. **Revista de Psicologia**, v. 17, n. 66, p. 384-400, 2023.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

FERREIRA, B. P. **Inteligência Artificial no recrutamento e seleção: amiga ou inimiga?** Percepções e atitudes de profissionais de recrutamento e seleção portugueses. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2020.

FERREIRA, F. S.; VARGAS, E. C. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 4, n. 2, p. 21-39, 2014.

FONTANELLA, B. J. B. *et al.* Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 27, n. 2, p. 388-394, 2011.

GABRIEL, M. **Inteligência Artificial: Do Zero ao Metaverso**. Barueri- SP: Grupo GEN, 2022.

GEETHA, R.; BHANU, Sree Reddy D. Recruitment through artificial intelligence: a conceptual study. **International Journal of Mechanical Engineering and Technology**, v. 9, n. 7, p. 63-70, 2018.

GRAMIGNA, M. R. **Gestão por competências: Ferramentas para avaliar e mapear perfis**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

GUPY. **Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção**. 2024. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/inteligencia-artificial-no-recrutamento-e-selecao>>. Acesso em 18 de outubro de 2024.

GURNASKI, M. P.; BORGES, C. L. P. Políticas de gestão de pessoas: um estudo de caso sobre a percepção motivacional dos colaboradores da cooperativa Cresol de Laranjeiras do Sul/PR. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 21, n. 1, 2020.

HOFFMANN, V. E. *et al.* Saturação teórica em pesquisas qualitativas: relato de uma experiência de aplicação em estudo na área de administração. **Revista de Ciências da Administração**, p. 40-53, 2018.



LEUSIN JÚNIOR, S. *et al.* **Painel do agronegócio do Rio Grande do Sul** — 2024. Porto Alegre: SPGG, 2024.

LOEBLEIN, G. **Em ano de estiagem, maior produção de soja do RS foi em município da Campanha**. 19 de setembro de 2024. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/colunistas/gisele-loeblein/noticia/2024/09/em-ano-de-estiagem-maior-producao-de-soja-do-rs-foi-em-municipio-da-campanha-cm0zpo7j5008b01e4fe6646dt.html>>. Acesso em 14 de abril de 2025.

LNCC. **Laboratório Nacional de Computação Científica**. Instituto de Inteligência Artificial. 2024. Disponível em: <<https://instituto.ia.lncc.br/pt>>. Acesso em 01 de outubro de 2024.

MALHEIROS, B. T. **Gestão de pessoas: avaliação e gestão de desempenho**. Rio de Janeiro. LTC, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Recursos humanos: estratégia e gestão de pessoas na sociedade global**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MUELLER, J.; MASSARON, L. **Algoritmos para leigos**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2018.

NASCIMENTO, R. L. *et al.* Gestão de pessoas: Análise dos métodos de recrutamento e seleção para o gerenciamento de empresas. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

PEREIRA, T. S.; COLOMBO, L. **A transformação do recrutamento e seleção: o papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos**. São Paulo: Editora Manual, 2024.

PIELAK, D. R. A.; GUEDES, D. J.; SILVA, F. R. Recrutamento e seleção com a utilização de inteligência artificial. **Revista de Gestão e Estratégia**, v. 1, n. 1, p. 29-38, 2023.

PINHEIRO, W. S. O uso de Inteligência Artificial no contexto empresarial: um estudo sobre a IA nas práticas de RH e de desenvolvimento humano. **Revista Foco**, v. 17, n. 5, p. e5190-e5190, 2024.

PORTAL MAIS DOM PEDRITO. Dom Pedrito é o município com maior valor de produção agrícola do RS. 28 de dezembro de 2024. Disponível em: <<https://www.maisdompedrito.com.br/dom-pedrito-e-o-municipio-com-maior-valor-de-producao-agricola-do-rs/>>. Acesso em 14 de abril de 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. São Leopoldo: Editora Feevale, 2013.

REGO, A. *et al.* **Manual de gestão de pessoas e do capital humano**. Lisboa: Edições Sílabo, 2015.



RODRIGUES, C. S. D. **Tessituras da racionalidade pedagógica na docência universitária:** narrativas de professores formadores. Doutorado em Educação (Tese). 259f. Universidade Estadual do Ceará, 2016. Fortaleza, 2016.

RUZZARIN, R.; DO AMARAL, A. P.; SIMIONOVSKI, M. **Sistema integrado de gestão de pessoas com base em competências.** São Paulo: Editora AGE Ltda, 2006.

SANTANA, I. **IA já é usada em 72% das empresas no mundo.** 03 de junho de 2024. Disponível em: <  
<https://valor.globo.com/empresas/noticia/2024/06/03/ia-ja-e-usada-em-72-das-empresas-no-mundo.ghhtml>>. Acesso em: 01 de outubro de 2024.

SANTOS, R. F.; SOUZA, M. H. R. Estudo de caso Empresa XY: Sobre o uso de ferramentas digitais e Inteligência Artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 10, n. 6, p. 3871-3896, 2024.

SARMENTO, M. B. Agronegócio na região da Campanha Gaúcha, RS: ameaças e desafios. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 5, p. 45599-45619, 2021.

SGARBOSSA, M.; MOZZATO, A. R. Ações da gestão de pessoas que contribuem para o florescimento no trabalho: revisão integrativa de literatura. **Revista Administração em Diálogo**, v. 23, n. 3, p. 133-152, 2021.

SILVA, J. F. C. *et al.* Capital intelectual: gestão do capital humano nos escritórios de contabilidade. **Revista Uniaraguaia**, p. 202-218, 2020.

SILVA, J. H. P. *et al.* Inteligência Artificial nos negócios: uma análise da produção científica. **Journal of Engineering, Architecture and Technology Innovation**, v. 12, n. 1, p. 775-789, 2024.

SILVA, L. G.; PANDOLFI, J. G.; PANDOLFI, M. A. C. A importância da gestão de pessoas no agronegócio. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 2, p. 203-213, 2019.

SILVA, N. G.; OLIVEIRA, W. D.; ALVES JÚNIOR, F. T. Inteligência artificial e sua relação com recursos humanos. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**, v. 4, n. 01, p. 58-66, 2019.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

SOUSA, D. M. M.; PASSARELLI, S. E.; PUGLIESI, J. B. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. **Revista EduFatec: Educação, Tecnologia e Gestão**, v. 2 n.1, p. 1-19, 2020.

SOUZA, M. *et al.* **Gestão de recursos humanos: métodos e práticas.** Lisboa: Lidel, 2014.

VIOLANTE, A.; ANDRADE, A. O potencial da Inteligência Artificial na gestão. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 30, p. 439-479, 2022.