

## INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES DO AGRONEGÓCIO

## ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN RECRUITMENT AND SELECTION OF PEOPLE IN AGRIBUSINESS ORGANIZATIONS

## INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAS EN ORGANIZACIONES DEL AGRONEGOCIO

Fabiano dos Santos Soares<sup>1</sup>

Alice Munz Fernandes<sup>2</sup>

Janaína Wohlenberg<sup>3</sup>

Pâmela Vaz Oliveira Pozzebon<sup>4</sup>

Artigo recebido em julho de 2025

Artigo aceito em dezembro de 2025

DOI: 10.26853/Refas\_ISSN-2359-182X\_v12n03\_06

### 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. Nesse sentido, a pesquisa realizada teve como objetivo identificar a percepção dos profissionais do agronegócio em relação ao recrutamento e seleção por meio de Inteligência Artificial, bem como analisar as razões que levam as organizações do setor a adotarem essa tecnologia nas referidas etapas do processo de gestão de pessoas. Para tanto, foi realizado um estudo em duas etapas concomitantes: (i) qualitativa e exploratória operacionalizada por meio de entrevistas semiestruturadas junto a gestores de organizações do agronegócio, e; (ii) quantitativa e descritiva cujos dados foram coletados mediante uma *survey* com corte transversal. Os achados obtidos demonstram a preocupação latente dos profissionais do agronegócio no que concerne a potencial “desumanização” do processo de seleção, haja vista a percepção de que os algoritmos não são capazes de captar características essencialmente humanas. Do mesmo modo, os gestores das organizações apontam inquietações relacionadas a dificuldade de acesso das pessoas às plataformas digitais. Os resultados reverberam a existência de obstáculos heterogêneos que ultrapassam a dimensão tecnológica, visto que incluem barreiras culturais e organizacionais, bem como fatores contextuais, figurando como um quadro

<sup>1</sup> Tecnólogo em Agronegócio. Universidade Federal do Pampa, Campus Dom Pedrito. E-mail: fabianossoares48@gmail.com. Lattes: <https://lattes.cnpq.br/0832925530364211>. OrcId: 0009-0005-2539-9665.

<sup>2</sup> Doutora em Agronegócios. Universidade Federal do Pampa, Campus Dom Pedrito. E-mail: alicefernandes@unipampa.edu.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4179890354485915>. OrcId: 0000-0003-3023-605X.

<sup>3</sup> Doutora em Tecnologia Ambiental. Universidade Federal do Pampa, Campus Dom Pedrito. E-mail: janainawohlenberg@unipampa.edu.br. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0592190557907399>. OrcId: 0000-0002-6888-9825.

<sup>4</sup> Mestra em Administração. Escola Estadual de Educação Profissional Dom Pedrito. E-mail: pamelapozzebon@gmail.com. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1274398994682365>. OrcId: 0009-0001-7687-5407.

analítico complexo. Portanto, as contribuições da investigação respaldam-se na compreensão aprofundada desses desafios, o que é essencial para o desenvolvimento de estratégias e sua consequente implementação eficaz.

**Palavras-chaves:** Inclusão Digital; Transformação Tecnológica; Processos Inteligentes.

## ABSTRACT

Artificial Intelligence is an emerging tool to support decision-making, including in the field of people management. This situation is no different in contemporary agribusiness, as the sector faces constant challenges related to the recruitment and selection of employees. In this sense, the research conducted aimed to identify the perception of agribusiness professionals regarding recruitment and selection through Artificial Intelligence, as well as to analyze the reasons that lead organizations in the sector to adopt this technology in the respective stages of the people management process. To this end, a study was conducted in two concurrent stages: (i) qualitative and exploratory, operationalized through semi-structured interviews with managers of agribusiness organizations, and; (ii) quantitative and descriptive, whose data were collected through a cross-sectional survey. The findings demonstrate the latent concern of agribusiness professionals regarding the potential “dehumanization” of the selection process, given the perception that algorithms are not capable of capturing essentially human characteristics. Likewise, managers of organizations point out concerns related to people's difficulty in accessing digital platforms. The results reflect the existence of heterogeneous obstacles that go beyond the technological dimension, since they include cultural and organizational barriers, as well as contextual factors, forming a complex analytical framework. Therefore, the research's contributions are based on an in-depth understanding of these challenges, which is essential for developing strategies and their subsequent effective implementation.

**Keywords:** Digital Inclusion; Technological Transformation; Intelligent Processes.

## RESUMEN

La Inteligencia Artificial figura como una herramienta emergente para el apoyo a la toma de decisiones, incluyendo en el ámbito de la gestión de personas. En el agronegocio contemporáneo esta situación no es diferente, dado que el sector enfrenta desafíos constantes relacionados con el reclutamiento y selección de colaboradores. En este sentido, la investigación realizada tuvo como objetivo identificar la percepción de los profesionales del agronegocio en relación con el reclutamiento y selección por medio de Inteligencia Artificial, así como analizar las razones que llevan a las organizaciones del sector a adoptar esta tecnología en las referidas etapas del proceso de gestión de personas. Para ello, se realizó un estudio en dos etapas concomitantes: (i) cualitativa y exploratoria operacionalizada por medio de entrevistas semiestructuradas junto a gestores de organizaciones del agronegocio, y; (ii) cuantitativa y descriptiva cuyos datos fueron recolectados mediante una encuesta con corte transversal. Los hallazgos obtenidos demuestran la preocupación latente de los profesionales del agronegocio en lo que concierne al potencial "deshumanización" del proceso de selección, habida cuenta de la percepción de que los algoritmos no son capaces de captar características esencialmente humanas. Del mismo modo, los gestores de las organizaciones señalan inquietudes relacionadas con la dificultad de acceso de las personas a las plataformas digitales. Los resultados revelan la existencia de obstáculos heterogéneos que trascienden la dimensión tecnológica, dado que incluyen barreras culturales y organizacionales, así como factores contextuales, configurando un cuadro analítico complejo. Por tanto, las contribuciones de la investigación se respaldan en la comprensión profunda de estos desafíos, lo que es esencial para el desarrollo de estrategias y su consecuente.

**Palabras clave:** Inclusión Digital; Transformación Tecnológica; Procesos Inteligentes.

## 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 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.

Sob esse panorama, a pesquisa realizada teve como objetivo identificar a percepção dos profissionais do agronegócio em relação ao recrutamento e seleção por meio de Inteligência Artificial, bem como analisar as razões que levam as organizações do setor a adotarem essa tecnologia nas referidas etapas do processo de gestão de pessoas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Inicia-se o referencial teórico pela gestão de pessoas.

### 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). Segundo Dutra (2025) a gestão de pessoas, além de suas funções tradicionais, transformou-se em um campo dinâmico e fundamental para o êxito das organizações, sendo importante acompanhar as mudanças sociais e tecnológicas ajustando suas estratégias as novas necessidades do mercado.

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 a 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 alinhem 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 alinhem 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 MÉTODO

Inicia-se o método pelo delineamento da pesquisa.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

A pesquisa proposta é classificada 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). Em relação a abordagem do problema, trata-se de um estudo que se pauta em métodos mistos, visto que “envolve a coleta de dados quantitativos e qualitativos, integrando os dois tipos de dados e usando desenhos distintos que refletem pressupostos filosóficos e estruturas teóricas”, gerando uma compreensão que ultrapassa as informações provenientes dos dados isoladamente (Creswell; Creswell, 2021, p. 06).

Assim, aplicou-se uma etapa qualitativa e exploratória cujo propósito consiste em analisar as razões que levam as organizações do agronegócio do município de Dom Pedrito/RS a adotarem a Inteligência Artificial nas etapas de recrutamento e seleção de pessoas. 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).

Em adição, também foi realizada uma etapa quantitativa e descritiva com o intuito de identificar a percepção dos profissionais que atuam em organizações do agronegócio no referido município em relação ao recrutamento e seleção por meio de Inteligência Artificial. O estudo quantitativo caracteriza-se pela mensuração tanto na coleta quanto na análise dos dados, possibilitando generalizações e inferências estatísticas (Gil, 2002). Em consonância, a finalidade descritiva da pesquisa provém da identificação e da descrição de características de determinado fato, fenômeno, objeto ou população (Machado, 2023).

#### 3.2 Procedimento de coleta de dados

A etapa qualitativa e exploratória 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 na etapa qualitativa de pesquisa 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.

Em consonância, na etapa quantitativa e descritiva, os dados foram coletados por meio

de uma *survey* com corte transversal – que se caracteriza pela coleta diretamente com as pessoas mediante a aplicação de questionários em um único momento no tempo (Mineiro, 2020). O instrumento de coleta de dados utilizado consistiu em um questionário estruturado adaptado de Cabral, Nunes e Paioli (2021) e Barbosa *et al.* (2024), validado mediante pré-teste.

O procedimento de amostragem utilizado foi do tipo não-probabilístico por conveniência, cujo público respondente foi formado por indivíduos que trabalham em organizações do agronegócio no município de Dom Pedrito/RS. A coleta de dados ocorreu entre os dias 10 de março e 30 de abril de 2025 com o auxílio da ferramenta eletrônica *Google Forms*, cujo endereço de acesso foi encaminhado via rede social do pesquisador e junto a organizações do agronegócio. Desse modo, obtiveram-se 50 respondentes válidos. Por fim, salienta-se que as duas etapas de pesquisa foram sendo desenvolvidas simultaneamente.

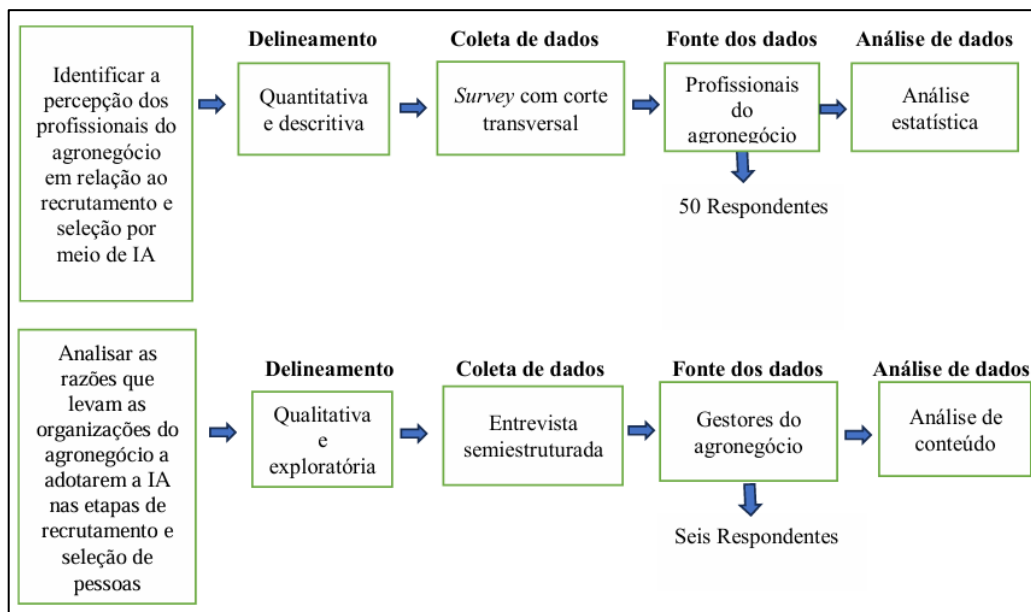
### 3.3 Procedimento de análise de dados

Os dados coletados na etapa quantitativa e descritiva foram analisados por meio de testes estatísticos univariados, sobretudo verificação de frequências (relativas e absolutas). Para auxiliar na organização dos dados e na realização das análises empregaram-se planilhas eletrônicas do *Software Microsoft Excel*. Já a apresentação dos resultados obtidos ocorreu por meio de representações gráficas e tabelas.

Por sua vez, os dados provenientes da etapa qualitativa e exploratória 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. Nesse sentido, foram desenvolvidas nuvens de palavras com o auxílio do *Software Word Art*.

A Figura 1 apresenta a representação esquemática da pesquisa realizada, sintetizando os procedimentos metodológicos e expondo resumidamente o delineamento da pesquisa e a maneira como os dados foram coletados e analisados em ambas as etapas de investigação.

Figura 1 – Representação esquemática das etapas de pesquisa



Fonte: elaborada pelos autores (2025)

Após a realização das duas etapas de pesquisa, os dados foram confrontados e discutidos de maneira articulada com a literatura pertinente e com achados provenientes de outros estudos científicos. Desse modo, espera-se contribuir com os estudos no âmbito da gestão de pessoas com ênfase nas organizações do agronegócio, bem como propor ações, iniciativas e estratégias que proporcionem melhorias ao gerenciamento organizacional no setor.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Iniciam-se os resultados e discussão pela caracterização dos respondentes.

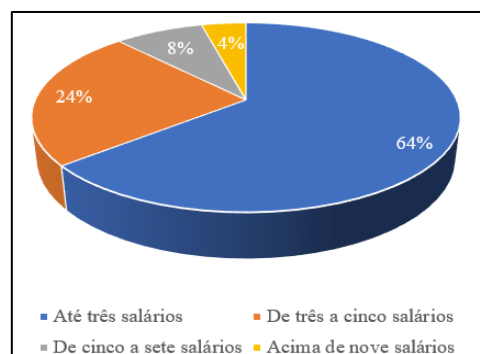
### 4.1 Caracterização dos respondentes

A partir dos procedimentos metodológicos empregados, procedeu-se com a caracterização do perfil sociodemográfico dos colaboradores das organizações do agronegócio, participantes do estudo. Assim, na etapa quantitativa e descritiva, foram observadas as seguintes variáveis: gênero, faixa etária, faixa salarial e nível de escolaridade. A análise desses dados permite compreender a composição da amostra, no total de 50 respondentes, e fornece subsídios importantes para a interpretação dos demais resultados obtidos.

Os resultados revelaram uma predominância expressiva do gênero masculino entre os participantes, representando 70% da amostra, enquanto apenas 30% dos respondentes se identificaram como pertencentes ao gênero feminino. Apesar de ser menor expressiva a participação de mulheres na pesquisa, este achado reflete a realidade do agronegócio. Isso porque as mulheres começaram a conquistar seu espaço nas atividades agrícolas de maneira gradativa, visto que historicamente não eram vistas como protagonistas no meio rural (Rosa, 2024).

A análise da distribuição etária dos participantes revelou uma concentração expressiva na faixa de indivíduos adultos jovens, com 82% dos respondentes tendo idade entre 21 e 40 anos. Este dado indica que a pesquisa captou predominantemente a perspectiva de pessoas possivelmente em fase de formação acadêmica ou no início de carreira profissional. As demais faixas etárias apresentam correspondem a 12% dos participantes com idade entre 41 e 60 anos, 4% com menos de 20 anos e apenas 2% com idade superior a 61 anos. Não obstante, no que se refere à faixa salarial, os resultados indicaram uma concentração de respondentes que recebem até três salários-mínimos, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2 – Distribuição salarial dos respondentes

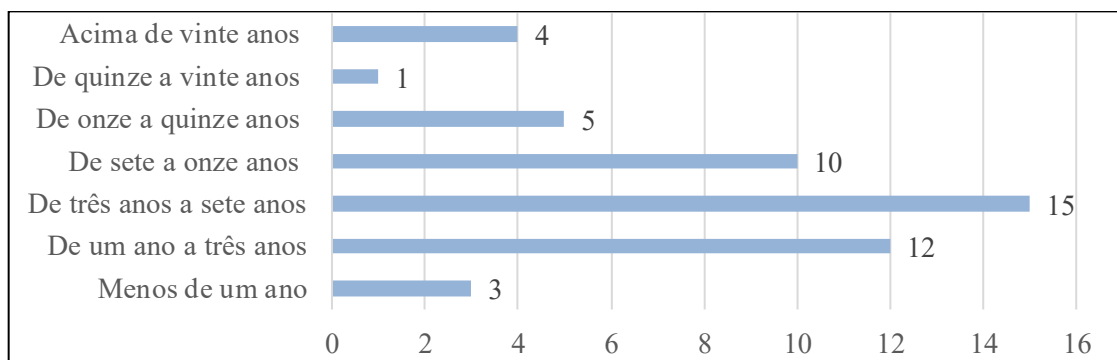


Fonte: resultados da pesquisa (2025)

A análise do nível de escolaridade dos participantes revelou um perfil educacional relativamente elevado, com predominância de pessoas com o acesso ao ensino superior. Observou-se que 42% da amostra foi composta por indivíduos com ensino superior incompleto, ao passo que 28% afirmaram ter o ensino médio completo e 22% declararam o ensino superior completo como maior nível de escolaridade. Em contrapartida, constatou-se que 4% dos participantes dessa etapa de estudo possuem o ensino médio incompleto e o mesmo percentual afirmaram terem parado de estudar ao completarem o ensino fundamental.

O tempo de permanência dos trabalhadores no setor do agronegócio figura como um indicador fundamental para compreender a dinâmica laboral e a estabilidade profissional neste importante segmento econômico. Assim, a Figura 3 apresenta a distribuição absoluta dos respondentes tendo em vista seu tempo de trabalho no setor.

Figura 3 – Tempo em que trabalha no setor do agronegócio



Fonte resultados da pesquisa (2025)

Em seguida, procedeu-se com a verificação do perfil dos respondentes da etapa qualitativa. Salienta-se que os indivíduos que participaram desse estudo 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               | 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.

#### 4.2 Percepção dos profissionais do agronegócio sobre o uso de IA no processo de recrutamento e seleção

Posteriormente, procedeu-se com a verificação da percepção dos colaboradores sobre aspectos positivos e/ou negativos de participar de processos seletivos mediados por Inteligência Artificial. Os resultados demonstram que todos os respondentes possuem conhecimento sobre IA, sendo que 66% dos participantes do estudo afirmaram já terem passado por processos seletivos nos quais foram empregadas tais ferramentas. Também se constatou que 56% dos respondentes já fizeram cadastro em plataformas *online* de recrutamento e seleção, como *LinkedIn*, *Gupy*, *Infojobs* e afins.

De acordo com De Castro Andrade e Hervé (2023), o *LinkedIn* figura como a principal plataforma de *networking* profissional, recrutamento e procura de emprego. Os autores salientam que esta já incorporou IA para auxiliar as organizações a encontrarem candidatos com perfis considerados ideais sem que seja necessária uma investigação aprofundada. Nesse sentido, a Figura 4 apresenta uma nuvem de palavras com as respostas dos colaboradores que atuam em organizações do agronegócio, evidenciando as vantagens ou desvantagens percebidas com o uso de IA para recrutamento e seleção de pessoas.

Figura 4 – Nuvem de palavras proveniente das percepções dos profissionais do agronegócio sobre o uso de IA no recrutamento e seleção



Fonte: elaborada com o auxílio do Software Word Art (2025)

Observa-se, na primeira nuvem de palavras, os benefícios do uso da IA em processos de recrutamento e seleção de pessoas nas organizações do agronegócio. Salienta-se que quanto maior o tamanho de cada termo, mais intensa é a sua recorrência/frequência na fala dos entrevistados e, portanto, maior a sua importância. Nesse sentido, a “agilidade” emergiu como elemento em destaque, sobressaindo-se aos demais. Esse achado sugere que a visão predominante sobre a aplicação da IA em processos seletivos está ligada à habilidade desses sistemas de processar informações e fornecer respostas com maior celeridade em comparação com os métodos convencionais.

Nesse contexto, Sousa, Passarelli e Pugliesi (2020) afirmam que por meio de *softwares* e plataformas digitais de recrutamento e seleção torna-se viável monitorar todo o processo de contratação, concentrando as fases em um só local. Como consequência, tem-se a melhoria no fluxo de trabalho e a minimização de retrabalhos, bem como a otimização de recursos. Assim, a agilidade pode estar associada tanto à velocidade do processo quanto a rapidez nas etapas específicas de triagem, avaliação e *feedback*.

Posteriormente, evidenciam-se os termos “praticidade” e “facilidade”, os quais sugerem que os candidatos valorizam a simplificação dos procedimentos e a redução das barreiras operacionais que tradicionalmente caracterizam os processos seletivos. A praticidade pode estar relacionada a possibilidades de realizar as etapas do processo remotamente, sem necessidade de deslocamento físico, enquanto a facilidade se refere a interface intuitiva e menos burocrática dos sistemas baseado em IA. Ademais, a expansão do uso de tecnologias na seleção de pessoal provocou transformações substanciais em todo o processo, seja no que corresponde ao envio de currículos, a realização de testes de personalidade, a verificação de competências técnicas e ainda o fornecimento de informações detalhadas e *feedbacks* (Pires *et al.*, 2023).

Além dos termos predominantes, é interessante observar a presença da palavra “assertividade”, que sugere uma percepção de maior precisão e adequação nos resultados dos processos mediados por IA. Esse achado pode denotar que existem candidatos que acreditam que o sistema de IA é capaz de proferir avaliações dotadas de maior objetividade.

Contudo, apesar dos aspectos positivos elencados demonstrarem benefícios em relação a otimização do tempo e a promoção de processos menos burocráticos, na nuvem de palavras onde foram evidenciados os pontos negativos percebe-se o destaque do termo “desumanização”, seguido por “falsificação”, “concorrência” e “falta de acesso”. Esses achados refletem preocupações e inquietações latentes sobre as transformações nas relações humanas no contexto profissional contemporâneo. De maneira específica, a predominância do termo “desumanização” sinaliza a apreensão dos candidatos quanto à natureza dos processos seletivos mediados por IA – que podem estar gerando uma sensação de frieza e distanciamento do processo. Isto é, os candidatos parecem temer que suas qualidades humanas – como empatia, inteligência emocional e capacidade de adaptação – não sejam adequadamente captadas pelos algoritmos.

O termo “falsificação” emerge como segunda preocupação mais frequente, revelando um paradoxo interessante: enquanto as organizações implementam os sistemas de IA para otimizar e objetivar a seleção, os candidatos a percebem como um mecanismo que maximiza o de manipulação e adulteração de informações. Está questão pode ser percebida também como descaracterização, sugerindo que os candidatos sentem que precisam se moldar a padrões preestabelecidos, perdendo a individualidade do processo. De acordo com Ferrari, Becker e Wolkmar (2018) o problema reside no fato de que, ao desenvolver a operação complexa por meio da implementação dos *inputs* fornecidos pelo programador, o resultado pode não espelhar a maneira como o procedimento interno se traduz no *output*, fazendo com que o algoritmo se torne uma verdadeira caixa preta.

Por sua vez, a “concorrência” aparece como terceira preocupação recorrente, possivelmente refletindo a percepção de que os sistemas de IA ampliam o alcance dos processos seletivos, permitindo que as organizações avaliem uma quantidade superior de candidatos simultaneamente. Esta democratização do acesso, embora positiva em princípio, intensifica a competição e pode gerar ansiedade nos candidatos. Já o termo “acesso” aparece com frequência, apontando para preocupações relacionadas à inclusão digital e à equidade nos processos seletivos mediados por IA. Tal percepção pode refletir o temor de que candidatos com menor

familiaridade tecnológica ou acesso limitado a recursos digitais sejam sistematicamente desfavorecidos.

### 4.3 Determinantes para a adoção de IA no recrutamento seleção

O cenário revelado pela pesquisa demonstra 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.

Segundo Dutra (2025), as pessoas são percebidas pelas organizações como um insumo. Contudo, o autor reconhece a transformação nos princípios de gestão de pessoas e sua conversão em práticas gerenciais baseadas em métodos assertivos e que buscam maximizar sua eficiência. Assim, na concepção dos entrevistados, a IA oportuniza ferramentas importantes que agregam melhorias ao processo. Ademais, a análise das respostas permite 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”. Isso 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 pegas lá no *site* da *Gupy*, tu já pegas tudo pronto, tu já vens com tudo mundo pronto, filtrado, quando tu vais 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 observa que a IA “abre, vamos dizer, um leque para a captação de outros novos funcionários [...] para não ficar só naquele teu, como a gente 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.

Nesse sentido é importante ressaltar que ao longo do tempo, a gestão de pessoas começou a integrar conceitos de responsabilidade social, diversidade, equidade e inclusão, expandindo seu foco para além dos resultados financeiros da organização (De Jesus *et al.*, 2025).

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 enfatiza 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. Pinheiro (2024) enfatiza que a IA já é realidade na gestão de pessoas no âmbito de recrutamento e seleção por meio de *softwares*, os quais proporcionam benefícios quanto ao tempo de contratação e melhoria na precisão das decisões.

O Respondente E complementa, 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 afirma 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).

#### 4.4 Obstáculos para o uso de IA no recrutamento e seleção de colaboradores

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, a gente 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 (Respondente E).

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 destaca que o maior desafio corresponde as pessoas conseguirem obter direcionamento à plataforma, bem como a realização de um cadastro correto. O Respondente A complementa 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 colocas uma base ali, as vezes tu não colocas 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 corrobora 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”.

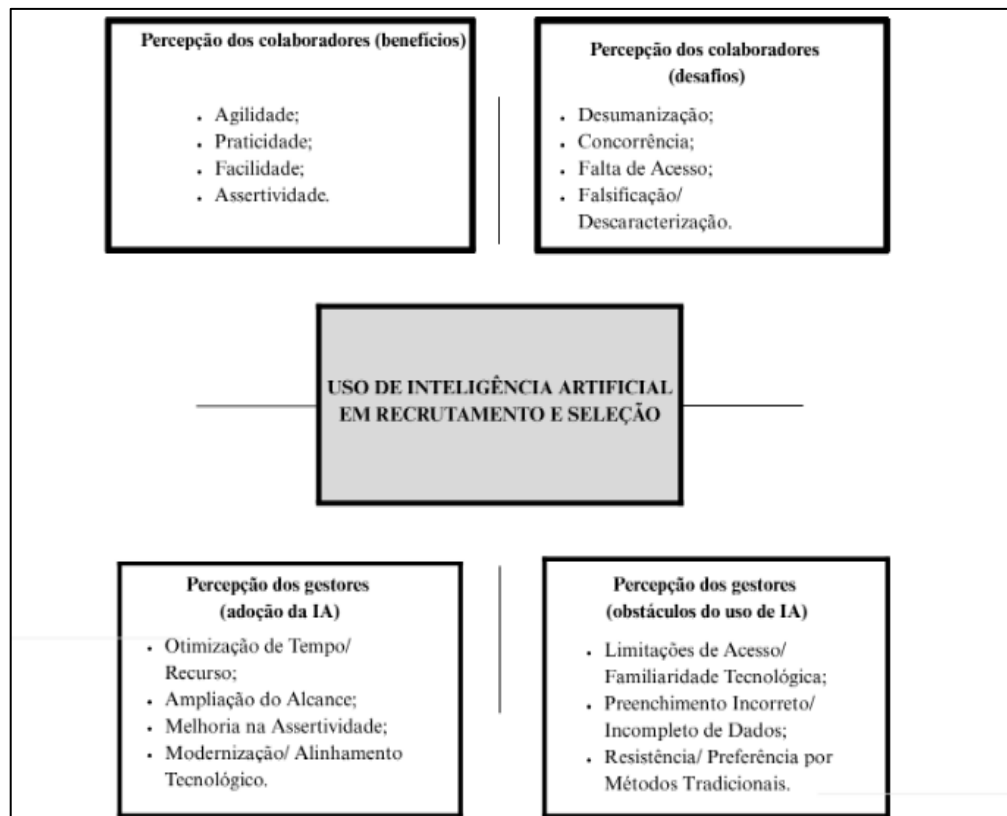
Esta resistência cultural pode ser compreendida como parte de um contexto mais amplo de valorização de relações pessoais e de desconfiança acerca de processos dotados de impessoalidade e tecnologia. Tais características parecem estar particularmente acentuadas no agronegócio, principalmente nos cargos ou funções que exigem menor nível de escolaridade. Contudo, 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). Ademais torna-se imprescindível identificar o ponto de convergência entre inovação e humanização, fomentando uma gestão contemporânea que mantenha o foco nas pessoas (Salomão *et al.*, 2025).

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.

#### 4.5 Percepção dos colaboradores *versus* percepção dos gestores das organizações sobre o uso de IA no recrutamento e seleção de pessoas

A partir das entrevistas realizadas observou-se ainda que aspectos essenciais emergiram da percepção dos respondentes. Desse modo, a Figura 5 sintetiza os determinantes para que as organizações do agronegócio utilizem a IA no processo de recrutamento e seleção, bem como os obstáculos evidenciados.

Figura 5 – Representação esquemática dos determinantes e obstáculos apontados pelas organizações para o uso de IA no recrutamento e seleção de colaboradores



Fonte: resultados da pesquisa (2025)

Analisando o ponto de vista dos profissionais que atuam em organizações do agronegócio – identificados na figura como colaboradores – tem-se aspectos tanto favoráveis quanto desfavoráveis para o uso de IA no recrutamento e na seleção de pessoas. De igual forma, observa-se a mesma dinâmica no que compete ao posicionamento dos gestores das organizações do setor. Logo, identificam-se tensões e sinergias que moldam a implementação e a aceitação da IA no contexto analisado.

Uma convergência notável reside na percepção da eficiência. O elemento “agilidade” desponta como benefício proeminente na visão dos profissionais, ecoando diretamente a principal motivação das organizações: a otimização do tempo e dos recursos humanos. Ambas as perspectivas reconhecem o potencial da IA para promover celeridade as etapas processuais, desde a triagem inicial de um volume expressivo de currículos – realidade comum no agronegócio. Nesse sentido, De Castro Andrade e Hérve (2023) descrevem que as informações

de candidatos podem ser armazenadas e classificadas automaticamente em bases de dados específicas, conforme as competências técnicas e comportamentais, otimizando o processo.

A “praticidade” e a “facilidade” também são valorizadas pelos profissionais do setor, que apreciam interfaces mais intuitivas e a possibilidade de participação remota, alinhando-se com a busca das organizações por processos menos burocráticos e mais fluidos. Outro ponto de encontro importante é a busca por maior precisão nas contratações, uma vez que a “assertividade” mencionada na nuvem de palavras positiva, embora não seja um termo dominante, indica que parte dos profissionais acredita na capacidade da IA de realizar avaliações objetivas.

Esse achado se alinha perfeitamente com o determinante organizacional de “melhoria na assertividade das contratações”. De acordo com Nawaz *et al.* (2024), a implementação de IA nas tomadas de decisões tem mostrado progressos notáveis e proporcionado melhoria na exatidão das decisões orientadas ao planejamento estratégico de gestão de pessoas. Assim, os gestores das organizações do agronegócio percebem a IA como uma ferramenta para minimizar erros, direcionar melhor os candidatos às vagas e, potencialmente, analisar perfis de maneira mais padronizada, minimizando custos advindas de contratações inadequadas.

Contudo, as convergências não se limitam aos aspectos positivos, visto que a barreira de acesso tecnológico figura como um ponto crítico reconhecido tanto por candidatos quanto por organizações. A preocupação expressa na nuvem de palavra como “falta de acesso” (ou “acesso”) materializa-se como um dos principais obstáculos para as empresas do agronegócio. A dificuldade em alcançar candidatos, especialmente para cargos operacionais que frequentemente exigem menor escolaridade (ensino fundamental ou médio incompleto) e que não possuem familiaridade de acesso à plataforma digitais representa um desafio concreto.

Ademais, salienta-se que o principal paradoxo evidenciado pela pesquisa corresponda a relação entre humanização *versus* tecnologia. Isso porque a “desumanização” emerge como uma preocupação latente dos profissionais que atuam no agronegócio, refletindo um temor generalizado de que a interação mediada por algoritmos seja fria, distante e incapaz de capturar nuances humanas essenciais, como a empatia e a inteligência emocional. Ou seja, a sensação de ser reduzido a dados quantificáveis, ignorando aspectos subjetivos, caracteriza-se como uma fonte de apreensão. Nesse sentido Pedroso, Capeller e Santos (2023) apontam que a desumanização é um dos principais riscos das relações de trabalho, caso a tecnologia seja aplicada de maneira indiscriminada e sem levar em conta o fator humano.

Essa perspectiva fornece um paralelo concernente a resistência a mudanças e a preferência por métodos tradicionais, tais como contatos pessoais e indicações. Sob tal aspecto, Kuntz (2024) enfatiza que a IA tende a automatizar atividades rotineiras do gerenciamento de pessoas. Porém, o autor reconhece que habilidades humanas – como empatia e compaixão – continuarão a ser imprescindíveis para avaliações de adequação cultural para reduzir esses efeitos prejudiciais é fundamental adotar estratégias de comunicação clara, escuta ativa e participação colaborativa (Elias, 2023).

Finalmente, a preocupação dos profissionais com a “falsificação”, risco de manipulação de informações ou necessidade de se descaracterizar para agradar ao algoritmo não tem correspondente direto nos obstáculos elencados pelos gestores. Entretanto, o preenchimento incorreto ou incompleto de dados nas plataformas digitais figura como um obstáculo prático para as organizações que dependem da qualidade dos dados para a IA funcionar. Logo, superficialmente tem-se questões relacionadas a integridade da informação, ainda que a perspectiva organizacional se concentre com maior intensidade na capacidade e na atenção do candidato do que em uma intenção deliberada de manipulação.

## 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 e dos colaboradores/profissionais que nelas trabalham 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. Nesse sentido, as organizações do setor podem aprimorar sua competitividade ao transformar a contratação de talentos por meio de sistemas inteligentes que priorizem a clareza metodológica e a equidade. Na prática isso envolve desenhar fluxos de trabalho onde a automação atue como um suporte técnico para refinar a triagem, enquanto a sensibilidade interpessoal permanece como um pilar decisivo nas etapas finais.

Não obstante, reconhecem-se as limitações do estudo realizado, as quais contemplam aspectos orientados ao tamanho amostral, que inviabilizam a generalização estatística. 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.

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.

## 6 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.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. São Paulo: Penso Editora, 2021.

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.

DE CASTRO ANDRADE, L.; HERVÉ, M. Pessoa vs máquina: uma análise dos impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas. **Gestão e Gerenciamento**, v. 23, n. 23, 2023.

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

DE JESUS, L. S.; SANTOS, C. R.; CAIRES, N. O. Gestão de pessoas na era da inteligência artificial e automação. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 9, n. 1, p. 1-10, 2025.

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.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2025.

ELIAS, S. I. **O impacto da inteligência artificial no comportamento organizacional**. Revista Ilustração, v. 4, n. 3, 2023.

FERRARI, I.; BECKER, D.; WOLKART, E. N. Arbitrum Ex Machina: Panorama, riscos e a necessidade de regulação das decisões informadas por algoritmos. **Revista dos Tribunais**, n. 995, p. 635-655, 2018.

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

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas SA, 2002.

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.

KUNTZ, L. Z. **Inteligência artificial nos processos de gestão de pessoas: barreiras, desafios e oportunidades.** São Paulo: Atlas, 2024.

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.

MACHADO, J. R. F. Metodologias de pesquisa: um diálogo quantitativo, qualitativo e quali-quantitativo. **Devir Educação**, v. 7, n. 1, 2023.

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.

MINEIRO, M. Pesquisa de survey e amostragem: aportes teóricos elementares. **Revista de Estudos em Educação e Diversidade-REED**, v. 1, n. 2, p. 284-306, 2020.

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.

NAWAZ, N. *et al.* The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. **International Journal of Information Management Data Insights**, v. 4, n. 1, p. 100208, 2024.

PEDROSO, J.; CAPELLER, W.; SANTOS, A. Os efeitos perversos da inteligência artificial: a democracia, o estado de direito e a distribuição de desigualdades e poder no mundo. **Confluências**, v. 25, n. 3, 2023.

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.

PIRES, S. C. C. *et al.* Recrutamento e seleção online nas organizações: Vantagens e

Perspectivas. **Revista GeTeC**, v. 12, n. 40, 2023.

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.

ROSA, A. B. **Empreendedorismo rural feminino: mulheres na olivicultura da região sul do Rio Grande do Sul**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pelotas.

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

SALOMÃO, P. E. A. *et al.* Transformação digital e inovação no RH: o futuro do RH - automação, IA e análise preditiva. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 2, 2025.

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.ghtml>>. 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.