

Inteligência artificial nas práticas de gestão de pessoas nas organizações

RAISSA FARINHA

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA - IDP

LANA MONTEZANO

INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA - IDP

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

1. INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) é um pilar da Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela fusão de tecnologias físicas, digitais e biológicas, evoluindo a um ritmo exponencial e impactando todas as indústrias (Schwab, 2016). Apesar de desilusões passadas (os "invernos da IA"), o aumento na capacidade de processamento das máquinas e a crescente oferta de produtos com IA indicam que a tecnologia está cada vez mais enraizada no cotidiano (Lage, 2022), provocando transformações nas relações de trabalho e nos modelos de gestão empresarial (Jesus *et al.*, 2025).

Diante desse cenário, a Gestão de Pessoas passa por transformações significativas que têm impactado a forma de gerenciar seus talentos, impulsionadas pela rápida evolução tecnológica, pelas mudanças demográficas na força de trabalho e a crescente globalização (Ayanponle *et al.*, 2024). As organizações enfrentam o desafio de otimizar suas práticas de RH para atrair, reter e desenvolver talentos, buscando maior eficiência e alinhamento com os objetivos estratégicos em um mercado cada vez mais competitivo. Nesse contexto, a Inteligência Artificial surge como uma tecnologia transformadora com o potencial de revolucionar os processos de RH, oferecendo soluções inovadoras para a gestão do capital humano (Ayanponle *et al.*, 2024).

A Inteligência Artificial tem impulsionado transformações significativas na Gestão de Pessoas (GP), como por exemplo, a popularização dos assistentes virtuais e *chatbots* que otimizam o fornecimento de informações sobre processos de RH, como solicitações de licença, benefícios e atualizações de políticas. Adicionalmente, o *People Analytics* tem sido aprimorado pela IA facilitando a coleta, organização e análise de dados para subsidiar a tomada de decisões estratégicas; estudos indicam que algoritmos de IA são capazes de prever a rotatividade de funcionários com maior precisão em comparação com métodos convencionais, como evidenciado pela redução de 20% na taxa de rotatividade da IBM por meio de análises preditivas com IA (Dutra, 2024).

Entretanto, apesar da relevância e atualidade do tema, percebe-se uma lacuna na literatura acadêmica no que concerne aos estudos da Inteligência Artificial aplicada à Gestão de Pessoas, em especial no que tange a análises regionais mais aprofundadas, que transcendam a perspectiva global e de aplicações para além das áreas mais processuais da gestão de pessoas, como Recrutamento e Seleção (Prikshtat *et al.*, 2023). Blumen e Cepellos (2023) recomendam a necessidade de estudos sobre o uso da IA nos processos de gestão de pessoas, para além de apenas no recrutamento e seleção.

Explorar como a Inteligência Artificial está transformando a gestão de pessoas, juntamente com as contribuições dessa tecnologia para a eficiência organizacional e a retenção de talentos, é fundamental para entender o atual cenário da gestão de pessoas e as perspectivas de mudanças nesta área. Assim, essa pesquisa tem como objetivo de analisar a adoção da inteligência artificial nas práticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras, tanto com a identificação das práticas que utilizam a IA, como também os desafios, benefícios e tendências de uso na gestão de pessoas.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Demo *et al.* (2011) defendem que para a gestão de pessoas é necessário um olhar que se concentre em práticas que proporcionam ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, pensando no bem-estar das pessoas para assim obter desempenho organizacional. Assim, a história da gestão de pessoas tem sido marcada por uma busca constante por práticas que valorizem o capital humano, alinhando tanto os objetivos individuais quanto os objetivos organizacionais.

Oliveira *et al.* (2022), apontam que as práticas da gestão de pessoas são entendidas como ações e atividades implantadas e vivenciadas pelos empregados, direcionadas para o alcance de resultados específicos, frequentemente associados às metas estratégicas da organização. No contexto

da literatura sobre essas práticas da gestão de pessoas, destacam-se diversas dimensões que as compõem. Dentre as mais investigadas em estudos empíricos, incluem-se: Treinamento, Desenvolvimento e Educação; Remuneração, Recompensas e Benefícios; Envolvimento; Condições de Trabalho; Avaliação de Desempenho; Reconhecimento e Estímulo; e Recrutamento e Seleção. A articulação e a efetividade dessas práticas são cruciais, uma vez que sua interação sistêmica pode gerar relações sinérgicas, impactando diretamente o desempenho e o bem-estar dos colaboradores e a sustentabilidade organizacional (Oliveira; Perez-Nebra; Tordera, 2022). Portanto a área de Gestão de Pessoas (GP), abrange um conjunto de práticas e atividades essenciais para a valorização e o alinhamento do capital humano. Essas Práticas de Gestão de Pessoas (PGP) atuam como a materialização das políticas de gestão, visando a objetivos estratégicos e resultados desejados pela organização (Oliveira; Perez-Nebra; Tordera, 2022).

O atual cenário da gestão de pessoas é caracterizado pela consolidação do modelo conhecido como RH 4.0, que marca a transição do modelo operacional tradicional para uma atuação mais estratégica e tecnológica. Esse novo paradigma está inserido no contexto da Quarta Revolução Industrial, em que tecnologias como inteligência artificial, big data, softwares de gestão e sistemas ciberfísicos passaram a integrar os processos de recursos humanos (Silva *et al.*, 2022). Para Sena *et al.* (2022), a digitalização do RH promove maior qualidade e disponibilidade das informações, além de agilidade nos processos e suporte à tomada de decisões. Assim, o RH 4.0 não apenas moderniza os processos internos das organizações, como também reposiciona o capital humano como agente estratégico essencial à competitividade e inovação empresarial.

A inteligência artificial pode ser definida como a confecção de máquinas capazes de aprender, sendo programadas previamente, fazendo uso de algoritmos bem elaborados e complexos que possibilitam tomadas de decisões, especulações e até interações baseadas nos dados fornecidos à tecnologia (Damaceno & Vasconcelos, 2018). Em contraste com definições de Inteligência Artificial que frequentemente enfatizam a busca pela autonomia e pela substituição de tarefas humanas, Shneiderman (2022) propõe o conceito de IA Centrada no Humano (*Human-Centered AI – HCAI*) em que o foco deve estar em empoderar os seres humanos, e não os substituir. Para o autor, o papel da IA reside em dar suporte à decisão, potencializando a capacidade humana de julgamento e escolha, para a fornecer *insights*, valorizando o equilíbrio entre a automação eficiente dos sistemas e o alto grau de controle humano sobre eles. Em suma, Shneiderman (2022) defende que os sistemas de IA devem operar com alto desempenho técnico, mas sempre sob a supervisão humana, preservando a capacidade da tomada de decisão das pessoas. Ao promover essa visão, o autor se opõe às narrativas que priorizam a autonomia total das máquinas e defende uma IA que fortalece a participação humana em todos os níveis.

A partir destes entendimentos conceituais de gestão de pessoas e de IA, a seguir são descritos estudos que abordam sobre o uso da IA nas práticas de gestão de pessoas. Segundo Shneiderman (2022) a pandemia de COVID-19 impulsionou o uso da IA no ambiente organizacional, acelerando a transformação digital da gestão de pessoas trazendo novos desafios à gestão de pessoas na adoção de aplicações de inteligência artificial nos processos de gestão de pessoas para atender as novas dinâmicas causadas pela mudança trazidas pela pandemia. Blumen e Cepellos (2023) também afirmam que a pandemia foi um importante impulsionador para o uso da IA em processos de recrutamento e seleção de pessoas.

Atanzio *et al.* (2021) exploram a aplicação da IA em processos seletivos às cegas, que visam promover a diversidade e a inclusão no mercado de trabalho. A tecnologia elimina fatores discriminatórios, concentrando-se em competências e habilidades. Isso reforça a construção de equipes diversificadas, que oferecem inovação e maior competitividade organizacional. Os autores complementam apontando sobre os avanços na automação de tarefas rotineiras permitindo que os gestores de pessoas se concentrem em atividades mais estratégicas e criativas. Entretanto, como

ressaltam Atanzio *et al.* (2021), é crucial garantir a imparcialidade e a ética na implementação de ferramentas de IA, com atenção especial à privacidade de dados e aos possíveis vieses nos algoritmos

Think Work Innovations (2024), aponta um crescimento nos últimos três anos de iniciativas nas categorias de Transformação Digital e *People Analytics* no Brasil. O relatório aponta que em 2022, menos de 1% das empresas utilizavam inteligência artificial em seus processos, enquanto, em 2024, essa porcentagem aumentou para 10%. A pesquisa também revelou que 80% dos profissionais que desempenham tarefas rotineiras e repetitivas relatam impactos negativos na saúde mental, e 70% percebem uma diminuição na motivação, no engajamento e na satisfação laboral. No entanto, o uso de tecnologias como a inteligência artificial tem contribuído para melhorias nesses aspectos: 65% dos profissionais reportam aumento na motivação, 76% na satisfação e 77% no engajamento. Além disso, a diversificação das tarefas, promovida pelo uso de tecnologia, tem impulsionado a produtividade, com 71% dos trabalhadores observando uma melhora nesse indicador.

Govindarajan e Venkatraman (2024, p. 26) destacam que a evolução de redes de dados impulsionados por algoritmos altamente treinados “é mais robusto e abrangente do que as empresas de RH poderiam, sozinhas, montar e colocar em uso”. Os autores defendem que os sistemas algorítmicos de dados bem arquitetados oferecem uma solução mais eficiente e completa, capacitando o setor de RH a obter melhores *insights* e visões de seus funcionários, candidatos e processos internos, que antes seriam inatingíveis com as ferramentas e dados tradicionais. Potencializando o RH a analisar padrões complexos em dados de seus processos, revelando tendências e correlações que podem otimizar a tomada de decisões em áreas como recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e gestão de talentos, de maneiras que antes não eram sequer imagináveis.

Makarius *et al.* (2020) discutem sobre os benefícios e os desafios da adoção da inteligência artificial (IA) na gestão de pessoas sob uma perspectiva sociotécnica. Os autores propõem que a integração eficaz entre IA e colaboradores pode gerar o que chamam de “capital sociotécnico”, uma vantagem competitiva resultante da colaboração entre humanos e máquinas. O estudo destaca que a IA deve ser socializada na organização de forma semelhante ao *onboarding* de novos colaboradores, considerando aspectos cognitivos, estruturais e relacionais. Além disso, apontam desafios como a falta de confiança dos funcionários, o medo da substituição e a ausência de estruturas organizacionais preparadas para essa transformação.

Qiu e Zhao (2023) destacam que a utilização da IA na gestão de pessoas promove benefícios significativos, como maior eficiência na administração de recursos, redução de custos operacionais e uma abordagem mais qualitativa e estratégica nas práticas de RH. No entanto, os autores também apontam desafios, incluindo os custos associados à manutenção das tecnologias e o impacto na estrutura de competências necessárias aos funcionários, especialmente em um contexto em que funções tradicionais de RH estão sendo gradualmente substituídas por sistemas inteligentes e digitais. Os autores apontam que a tecnologia de IA pode liberar gestores de tarefas repetitivas e burocráticas, como verificação de presença e análise de currículos, possibilitando a gestão de pessoas realizar atividades mais estratégicas.

Nascimento, Couto e Peres (2024), apontam que a IA pode otimizar atividades como triagem de currículos, previsão de comportamento de colaboradores e identificação de lacunas de habilidades. Esses processos, além de aumentar a eficiência organizacional, ajudam na retenção de talentos e na redução de custos operacionais. No entanto, os autores destacam que questões como privacidade de dados e discriminação algorítmica permanecem como desafios dessa tecnologia ainda não desafios enfrentados pela gestão de pessoas na atualização da IA em seus processos.

Nawaz *et al.* (2024) trazem uma abordagem sobre o impacto da IA nas práticas de gestão de recursos humanos (HRM), destacando seus benefícios e desafios. A IA oferece benefícios em automação de atividades repetitivas e demoradas, como a administração de folha de pagamento, tornando os profissionais de RH mais estratégicos. Ela aprimora a precisão e reduz erros, levando a

uma tomada de decisão mais acurada e resultados mais rápidos. A IA também permite a personalização de treinamentos, identificando necessidades individuais e aumentando o engajamento e a satisfação dos funcionários. Além disso, contribui para a redução de custos de contratação e otimiza a eficiência operacional. No entanto, o estudo aponta desafios cruciais, como a necessidade de dados de qualidade e a garantia de não uso indevido de informações confidenciais para que a IA funcione eficientemente. Há limitações no poder computacional e na capacidade da IA, o que pode impedir a realização de benefícios como economia de tempo e redução de custos, e a pesquisa sugere que essa insuficiência de recursos computacionais pode ser um obstáculo. Além disso, a expectativa de que a personalização leve diretamente à redução de custos pode não ser atendida no curto prazo, e a aplicabilidade das descobertas a outros setores além da tecnologia da informação é incerta.

Varadarajan e Rajendran (2023) destacam os desafios sobre questões éticas, como a transparência nas decisões automatizadas, e dificuldades técnicas, como a falta de dados de alta qualidade para treinamento de modelos, permanecem como barreiras à adoção plena da IA. Esses desafios exigem que as empresas implementem estratégias bem definidas para mitigar riscos e garantir o uso ético e eficaz da tecnologia.

Além dos benefícios e desafios já discutidos, a inteligência artificial tem sido amplamente aplicada na gestão de pessoas por meio de técnicas de *machine learning* que possibilitam análises preditivas e tomadas de decisão mais informadas. Em uma empresa multinacional de Óleo e Gás, por exemplo, essas técnicas foram usadas para prever o turnover dos funcionários, identificando fatores como sobrecarga de trabalho e insatisfação, o que possibilitou o desenvolvimento de estratégias preventivas para retenção (Luz *et al.*, 2023). Na área da saúde, modelos preditivos aplicados a dados de pacientes e avaliações de enfermeiras classificaram a carga de trabalho em níveis que facilitam a gestão assistencial, automatizando processos e otimizando recursos (Rosa; Vaz; Lucena, 2024). Já no setor público educacional, o uso de *machine learning* permitiu prever o risco de ausência laboral por morbidades entre professores, utilizando dados públicos para apoiar políticas que promovam a saúde e a permanência dos profissionais (Fernandes; Chiavegatto Filho, 2021). Esses exemplos evidenciam o potencial da IA para transformar diferentes aspectos da gestão de pessoas, promovendo eficiência, antecipação de problemas e decisões baseadas em dados concretos.

Portanto a introdução da inteligência artificial (IA) tem potencializado significativamente as práticas de gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, sobretudo ao promover maior eficiência e otimização dos recursos destinados às atividades de recursos humanos. Essa tecnologia vem transformando a maneira como as organizações recrutam, selecionam, desenvolvem e retêm seu capital humano, isso até em contextos de economias emergentes, como as do Sul Global. A implementação da IA nesse campo não só amplia o alcance dos processos de recrutamento, aumentando a diversidade e o volume de candidatos, mas também atua na redução de vieses subjetivos, como nepotismo e favoritismo, contribuindo para práticas mais justas e objetivas. Assim, a inteligência artificial surge como uma ferramenta estratégica que potencializa a gestão de pessoas, promovendo novas possibilidades de inovação e crescimento organizacional, ao mesmo tempo em que enfrenta desafios relacionados à maturidade tecnológica e adaptação cultural (Kshetri, 2021).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é caracterizada como teórico-empírica, de natureza descritiva, com recorte transversal e abordagem qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas para possibilitar uma compreensão mais profunda das percepções e experiências de profissionais de gestão de pessoas sobre o uso da IA, fornecendo *insights* ricos e detalhados.

Foi elaborado um roteiro semiestruturado visando o alcance dos objetivos da pesquisa, contendo 18 questões em cinco seções: (i) sete questões sobre perfil do participante e caracterização da organização, (ii) cinco sobre aplicação da IA em gestão de pessoas, (iii) uma sobre benefícios do

uso da IA, (iv) duas acerca dos desafios e barreiras, e (v) três sobre o futuro da IA na gestão de pessoas. Além disso, o roteiro continha uma apresentação inicial com o objetivo da pesquisa e o termo de consentimento livre e esclarecido.

Para a realização da pesquisa foram estabelecidos critérios de escolha dos participantes, sendo eles: ter no mínimo dois anos de experiência com gestão de pessoas, e atuar em cargos de liderança ou técnico com envolvimento direto em projetos de IA na gestão de pessoas. Os participantes foram identificados por meio de redes de contato profissional, grupos de *Whatsapp* relacionados à gestão de pessoas, pesquisa no *Linkedin*, além de contatos com casos publicados no relatório do *Think Work Innovations* (2024). Após o contato para verificar o interesse e disponibilidade, o roteiro era enviado previamente para conhecimento prévio das questões que seriam abordadas.

Foram realizadas 10 entrevistas virtuais, entre 10 de fevereiro e 15 de maio de 2025, com uso da ferramenta mais adequada ao entrevistado (*Google Meet*, *Teams* e *Zoom*), sendo que duas delas foram obtidas respostas escritas devido a dificuldades de agendamento. A participação foi voluntária e autorizada a gravação, garantindo-se o consentimento de cada um. Para assegurar o anonimato, foram atribuídos códigos às entrevistas de forma aleatória.

Em relação ao perfil dos participantes, sete foram homens e três foram mulheres. Em relação à formação, cinco possuem pós-graduação, um com mestrado, dois com graduação e dois preferiram não informar. Os entrevistados possuem, em média, 15 anos de experiência com gestão de pessoas e 3 anos com uso de inteligência artificial. Observou-se ainda que o uso dessas tecnologias se intensificou após a expansão da Inteligência Artificial generativa, especialmente no período pós-pandemia, refletindo um movimento recente de adoção e adaptação às novas ferramentas tecnológicas no ambiente corporativo. Em relação ao tipo de organização, seis são de privadas, dois de públicas e dois são profissionais de consultoria que prestam serviços para diferentes tipos de organizações. As organizações abrangem diferentes portes e segmentos de atuação. As organizações são sediadas em diferentes Estados, sendo uma no Paraná, uma em São Paulo, duas no Rio de Janeiro, duas em Minas Gerais e quatro no Distrito Federal.

As entrevistas foram gravadas com consentimento dos participantes e transcritas manualmente logo após sua realização. Cada transcrição foi conferida com a gravação original para garantir fidelidade. O tempo médio das entrevistas foi de 28 minutos, e variaram entre 18 minutos e 55 minutos, totalizando 3 horas e 75 minutos. A transcrição gerou um corpus textual de 16964 palavras para serem analisadas.

Os dados foram organizados em uma planilha de Excel contendo nas colunas a resposta correspondente a cada pergunta da entrevista. Em seguida, foi elaborado um prompt para análise preliminar com uso de inteligência artificial (ChatGPT 4.0) solicitando a categorização dos relatos com análise de conteúdo categorial temática, seguindo as diretrizes de Bardin (2016) e solicitando a duplicação de linhas em casos de relatos que tivessem mais de uma categoria, seguindo as diretrizes metodológicas de análise adotada por Silva *et al.* (2024). Foram geradas planilhas com a classificação proposta pela IA para cada relato, os quais foram revisados pelas pesquisadoras, e quando necessário realizados ajustes de classificação, bem como de nomes de categorias, visando garantir coerência e clareza analítica. Após estas revisões foram realizadas consolidações da quantidade de relatos para cada categoria, e elaboradas propostas de descrições das categorias, considerando os conteúdos dos relatos. Desta forma, tem-se que as categorias foram estabelecidas a *posteriori*, ou seja, partindo dos conteúdos dos relatos. Ressalta-se que o uso de inteligências para geração de temas em pesquisas qualitativas é recomendado por Sampaio et al. (2024), desde que seja como ferramenta de apoio e haja uma revisão pelo pesquisador.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Práticas de gestão de pessoas com uso de IA

Inicialmente, tem-se que cinco entrevistados indicaram utilizar ferramentas de IA de terceiros, ou seja, aquisição de tecnologia de fornecedores externos, enquanto cinco indicaram que além de utilizar as disponíveis do mercado, também possuem desenvolvimento próprio de ferramentas de IA para os processos de gestão de pessoas.

Em seguida, buscou-se identificar os principais fatores que motivam o uso da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas, permitindo consolidar sete categorias temáticas, conforme Quadro 1 que contém o nome e descrição das categorias, além da quantidade e exemplo de relatos. A Eficiência Operacional foi o aspecto mais mencionado pelos participantes, tendo em vista que ela contribui significativamente para a melhoria de processos, a economia de tempo e recursos financeiros, além do uso mais racional dos ativos organizacionais. O segundo aspecto mais relatado pelos entrevistados foi sobre terem Decisões mais Embasadas e Análise de Dados, pois apontaram que a IA fornece o apoio a escolhas mais estratégicas e fundamentadas em dados consolidados. Esses achados corroboram com a literatura que reconhece o impacto expressivo da inteligência artificial na gestão de recursos humanos, sobretudo no aumento da eficiência (Qiu; Zhao; 2023), associada a redução de tempo e custos (Blumen; Cepellos, 2023), e na ampliação da capacidade analítica para a tomada de decisão (Nascimento *et al.*, 2024).

Quadro 1- Motivos para uso da IA na gestão de pessoas

Categoria Temática	Descrição da categoria	Qtd	Exemplo de relato
Eficiência operacional	Refere-se a melhoria de processos, economia de tempo/dinheiro, uso racional de recursos.	6	"A busca por melhorar a eficiência operacional, cobrir lacunas de desempenho, automatizar processos." E8
Decisões mais embasadas / Análise de dados	Refere-se ao apoio em decisões com base em dados objetivos ou métricas consolidadas com a IA.	5	"é tomar decisões mais embasadas em dados." E6
Aumento de produtividade	Refere-se a maior quantidade de entrega decorrente de agilidade ou otimização de tempo e tarefas que podem ser realizadas com a IA.	4	"Principalmente, melhorar a produtividade, agilidade" E1
Melhoria da experiência do colaborador	Refere-se a personalização, bem-estar e simplificação de tarefas para o usuário.	4	"a gente consegue ter processos mais rápidos e aí a qualidade de vida do pessoal melhora também." E4
Inovação e modernização	Refere-se ao alinhamento com tecnologias atualizadas da tendência, ou seja, com a adoção de novas tecnologias / transformação digital.	3	"o futuro passa por tecnologia." E3
Vantagem competitiva	Refere-se à possibilidade de proporcionar vantagem competitiva no mercado.	1	"gerar vantagem competitiva no mercado de trabalho." E8
Comunicação Assertiva	Refere-se a capacidade de se comunicar de forma assertiva.	1	"aí melhorar o processo eu me refiro à comunicação. Então a comunicação ela fica muito mais assertiva quando a gente utiliza o Chat de GPT." E5

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025).

Foi possível identificar nove categorias temáticas do uso da IA de áreas de gestão de pessoas, conforme apresentado no Quadro 2, juntamente com a descrição, quantidade de entrevistados que abordaram a categoria durante as entrevistas e exemplos de relatos. A maioria indicou a utilização com Recrutamento e Seleção (9 respondentes). Os gestores apontaram que a IA pode atuar como um facilitador de atividades possibilitando a automação de tarefas operacionais como por exemplo a triagem de currículos como defendido por Nascimento *et al.* (2024), além de reduzir o custo e o tempo em processos seletivos como apontado por Blumen e Cepellos (2023). Em seguida, as práticas que mais têm utilizado foram Treinamento e desenvolvimento e Avaliação de desempenho, conforme

também indicado o seu uso por Prikshat *et al.* (2023).

Tanto a avaliação de desempenho como recrutamento e seleção foram as práticas mais elencadas no relatório Think Work Innovation (2024), no entanto com frequências menores. Prikshat *et al.* (2023) apontam a IA no RH sendo frequentemente usada no Recrutamento e Seleção como um dos campos pioneiros na adoção de IA, devido à sua natureza processual e ao grande volume de dados. É provável que, para as empresas que participaram do prêmio "Think Work Innovations", as aplicações de IA em Recrutamento e Seleção são consideradas mais consolidadas e menos "inovadoras" em um contexto de premiação, focando em avanços em outras áreas do RH que ainda estão em estágios iniciais de digitalização ou redefinição. Por outro lado, para os entrevistados da pesquisa, essa aplicação já consolidada pode ser percebida como a "principal" por sua eficácia e amplo uso diário.

Quadro 2 – Áreas de gestão de pessoas com uso IA

Categoria Temática	Descrição da categoria	Qtd	Exemplo de relato
Recrutamento e Seleção	Utilizada em triagem de currículos, entrevistas, <i>matching</i> de perfis.	9	“Na hora que você vai captar o melhor candidato que tem o melhor <i>fit</i> para vaga.” E3
Treinamento e Desenvolvimento	Utilizada para identificar necessidades de treinamentos, oportunidades de desenvolvimento de competências, trilhas de aprendizagem, e ofertar cursos, <i>coaching</i> .	5	“E agora por último, a área de desenvolvimento mesmo, avaliação de desempenho ou PDI, etc.” E2
Avaliação de Desempenho	Uso na obtenção e consolidação de dados para avaliação de metas, desempenho individual ou equipes.	5	“E por último a gente consegue utilizar também na parte de gestão de desempenho, quando a gente vai fazer ali toda questão comportamental, toda a modelagem do processo, dá pra usar bastante ali na parte de competência.” E4
Gestão de Clima / Engajamento	Envolve uso em escuta ativa, clima organizacional, <i>pulse-check</i> , <i>feedback contínuo</i> .	4	“recrutamento, seleção, treinamento, endomarketing, clima e cultura , plano de cargos salários...” E5
Folha de pagamento / Benefícios	Aplicada em integração de dados e cálculos automáticos vinculados ao pagamento da remuneração e benefícios, além de possibilidade de compliance do processo.	3	“Então, bastando que você tem a confiabilidade do dado em que entra na sua folha ele vai te dar assertividade lá. Então você não precisa ter mais pessoas digitando a sua folha.” E3
Planejamento de Pessoal / Alocação	Utilizada para a gestão de vagas, dimensionamento da força de trabalho, e identificação de necessidade de movimentações.	3	“A gente encontra talentos aqui dentro da gestão de pessoas. Pra gestão de pessoas buscar talentos para atuar nas áreas aqui dos órgãos.” E7
Onboarding / Offboarding	Utilizada para integração de pessoas ou como insumo para desligamento de colaboradores.	2	“Você pode colocar dentro do processo de <i>onboarding</i> , então cada empresa tem um processo diferente, você consegue utilizar isso dentro do <i>onboarding</i> .” E4
Comunicação Interna	Inclui uso de chatbots, portais, assistentes virtuais, FAQ automatizado, interação com RH.	2	“e também um outro tipo de aplicação que a gente tem investido na parte de orientação aos servidores e a gestão de pessoas são aqueles famosos <i>chatbots</i> para gente simplificar e desonerar a gestão de pessoas com atividades que a tecnologia pode estar nos ajudando.” E7
<i>People analytics</i>	Uso para consolidação de informações para tomada de decisões em gestão de pessoas.	2	“Recrutamento, <i>people analytics</i> , cultura, retenção, clima, desempenho e desenvolvimento de liderança.” E10
Análise salarial	Utilizada para definições de remuneração dos funcionários, comparando-a com o mercado e definindo estratégias para a empresa.	2	“Recrutamento, <i>onboarding</i> , capacitação, análise salarial, análise de perfil comportamental, desenvolvimento personalizado, análise de dados para avaliação e orientação dos colaboradores.” E8
Suporte a tarefas Administrativas	Utilizada para gerar apresentações, gerar documentos, a revisar textos, criar e-mails, além de assistente em reuniões para atas.	1	“gerar apresentações, gerar documentos internos, a revisar textos, a criar e-mails, a suportar as reuniões no <i>teams</i> (todos esses com copilot)” E6

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025)

Ao aprofundar a investigação quanto ao uso da Inteligência Artificial (IA) no âmbito da gestão de pessoas, foi possível identificar práticas específicas em que essa tecnologia tem sido aplicada de maneira estratégica. Os entrevistados apresentaram sete categorias em que foram geradas 28 respostas, conforme apresentado no Quadro 3, juntamente com a descrição, quantidade de entrevistados que abordaram a categoria durante as entrevistas e exemplos de relatos.

Quadro 3 - Utilização da IA na prática nas áreas da gestão de pessoas

Categoria Temática	Descrição da categoria	Qtd	Exemplo de relato
Automação de tarefas operacionais	Utilizada para substituir ou agilizar atividades repetitivas: triagem, agendamento, notificações.	5	"Na prática, a IA ajuda na triagem de currículos." E1
Personalização de processos de RH	Uso na customização de treinamentos, trilhas, <i>feedbacks</i> ou recomendações para o colaborador.	5	"Ela tem ajudado na redação desses <i>feedbacks</i> , né?" E6
Integração com plataformas e sistemas	Uso da IA embutida em plataformas, integrando sistemas legados ou ERPs.	5	"então eu posso subir uma documentação e perguntar, ou eu posso conectar essa ferramenta com APIs" E2
Análise de dados / Geração de <i>insights</i>	Usada para minerar, interpretar ou apresentar dados para tomada de decisão.	4	"Ela identifica padrões, antecipa riscos e sustenta decisões com dados. Mas sempre reforço: IA é ferramenta, não substituta da liderança." E10
Planejamento de Pessoal / Alocação	Utilizada na gestão de vagas, dimensionamento da força de trabalho, movimentações. Antecipação de <i>turn over</i> e personalização de plano de carreira.	4	"então, aí ela faz um mexe, faz uma análise e traz um perfil de candidatos que estão mais digamos assim... alinhados com aquela oportunidade." E7
Atendimento automatizado / <i>Chatbots</i>	Usada em <i>chatbots</i> , assistentes virtuais, FAQ automatizado, interação com colaboradores.	3	"e na parte de <i>chatbots</i> é utilizado para responder perguntas dos colaboradores." E7
Apoio ao processo gerencial/ Estratégia	Uso para orientar gestores em planejamento estratégicos e auxiliar decisões, com base em simulações ou análises preditiva.	2	"a gente criou algoritmos, que a gente foi treinando, e que eles conseguem nos sinalizar metas que poderiam estar possivelmente desalinhadas e que a gente indicaria para os gestores a necessidade de rever aquelas metas." E6

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025)

Destacam-se, nesse contexto, três categorias principais de utilização. A primeira refere-se à automação de tarefas operacionais, em que a IA tem sido empregada em atividades rotineiras, como a triagem de currículos, reduzindo o tempo e o esforço despendido em processos seletivos como destacado por Nawaz *et al.* (2024). A segunda categoria abrange a personalização de processos de Recursos Humanos, que consiste na adaptação de treinamentos, trilhas de desenvolvimento, *feedbacks* e recomendações, conforme o perfil e as necessidades individuais dos colaboradores. Por fim, observa-se a integração com plataformas e sistemas, em que a IA está incorporada a soluções tecnológicas que promovem a conexão e o compartilhamento de informações entre diferentes sistemas utilizados pela área de gestão de pessoas, aumentando a eficiência e a acurácia na tomada de decisões em concordância com os pontos abordados por. Cada uma dessas práticas foi mencionada por cinco respondentes, o que evidencia sua relevância e recorrência nas organizações analisadas.

A fim de compreender a percepção dos profissionais quanto ao papel da IA na gestão de pessoas, cinco entrevistados relataram considerar como uma aliada estratégica, trazendo uma perspectiva como um elemento central para a tomada de decisão, a transformação da área e a construção do futuro da gestão de pessoas, conforme o relato do entrevistado E10: "Totalmente estratégica. Ela transforma o papel do RH e amplia sua capacidade de gerar valor real ao negócio". Este achado reflete uma maturidade crescente na compreensão do potencial da IA para gestão de pessoas, alinhando-se à visão de que a tecnologia, quando bem empregada, transcende a automação

e se torna um fator transformador para a função de pessoas, permitindo ao RH atuar de forma mais preditiva e consultiva junto ao negócio. Além disso, três consideram a IA como estratégica e como ferramenta técnica de apoio, o que remete ao fato de que oito entrevistados reconhecem o papel estratégico da IA corroborando o que foi apontado por Blumem e Cepellos (2023) sobre a possibilidade de o RH ser mais estratégico com a utilização da inteligência artificial. Além disso, apenas dois entrevistados percebem a IA apenas como ferramenta técnica de suporte instrumental aos processos.

Vale ressaltar que a percepção dos participantes a respeito do papel da IA na gestão de pessoas variou conforme a familiaridade das empresas com a tecnologia. Como apontado pelo entrevistado E6 “Mas pensando em um *roadmap* de desenvolvimento, eu preciso trabalhar coisas mais operacionais para que lá na frente eu consiga ela em um outro nível e atuar de forma estratégica” Portanto o entendimento dessa categoria está ligado a maturidade da implantação da IA na gestão de pessoas. Conforme demonstrado por Violante e Andrade (2022) que a compreensão a respeito da visão da IA na gestão varia conforme a familiaridade com a tecnologia.

4.2 Benefícios e desafios do uso da IA

Foram consolidadas nove categorias temáticas de possíveis benefícios que a organização pode obter com a implantação da inteligência artificial na gestão de pessoas, conforme descrito no Quadro 4. De acordo com a percepção dos gestores que participaram da pesquisa, evidencia-se a importância da IA na gestão de pessoas para o aprimoramento da Tomada de Decisão se destacando como o benefício mais relevante (7 participantes), corroborando o que foi apontado por Nawaz *et al.* (2024). Em seguida foi possível observar a eficiência operacional (5 participantes) como um importante benefício, conforme indicado por Qiu e Zhao (2023).

Quadro 4 - Benefícios do uso da IA na Gestão de Pessoas

Categoria Temática	Descrição da categoria	Qtd	Exemplo de relato
Aprimoramento da tomada de decisão	IA contribui com decisões mais precisas, estratégicas, baseadas em dados.	7	"Então a gente tentar responder questões baseadas em dados, tem isso." E6
Melhoria da eficiência / redução de custo	Otimiza recursos, reduz etapas ou necessidade de pessoas, ganho operacional.	5	"Eu acho que fica mais nessa parte de eficiência mesmo, pelo menos por aqui é o que a gente tem tido de experiência." E2
Aumento da produtividade/ agilidade / velocidade	Ganha tempo, respostas mais rápidas, maior celeridade nos processos. Houve ganho em performance geral.	4	"Acho que, principalmente, ganho de agilidade. Ganho de produtividade e eficiência nos processos." E1
Melhoria da experiência do colaborador	Interfaces mais amigáveis, respostas automáticas, jornada mais fluida.	3	"Mas também muito ganho de experiência para o usuário, pro colaborador, pro candidato" E1
Gestores em atividades mais estratégicas	A IA auxilia os gestores a terem maior disponibilidade em atividades mais estratégicas.	3	"Tempo da liderança redirecionado para atuação mais estratégica;" E10
Personalização e transparência para os colaboradores	Assertividade na comunicação, personalização e transparência para os colaboradores.	3	"maior personalização, transparência dos colaboradores," E9
Comunicação	O RH consegue se comunicar de forma mais assertiva com os colaboradores.	2	"Consegue fazer mais processos de uma forma mais curta, um tempo mais curto, acessibilidade na comunicação" E5
Clima organizacional	Refere-se à atmosfera psicológica do ambiente de trabalho, percebida pelos colaboradores e influenciando seu comportamento e engajamento.	2	"Clima organizacional mais conectado à realidade." E10
Potencializa a criatividade	IA organiza ideias e enriquece perspectivas.	1	"Eu acredito que a IA ela pode ajudar você a ampliar suas possibilidades e ser mais criativo também, tá?" E4

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025)

Um achado relevante desta pesquisa diz respeito à dinâmica da percepção sobre o impacto da IA no clima organizacional e na disponibilidade dos gestores em atividades mais estratégicas. A discrepância entre a menção espontânea e a resposta a perguntas diretas sugere que o Clima Organizacional em uma percepção inicial correspondeu a 20% dos entrevistados que mencionaram espontaneamente como um benefício da IA, enquanto gestores em atividades mais estratégicas correspondeu 30%. No entanto, quando a questão foi especificamente direcionada sobre a percepção de melhoria no clima organizacional (ou seja, quando a pergunta foi reforçada), 6 entrevistados reportaram perceber melhorias, e os demais se dividiram entre a ausência de impacto percebido (5 entrevistados) e resistência (1 entrevistado). O mesmo aconteceu para a percepção dos gestores em atividades mais estratégicas em que 6 perceberam a IA como contribuinte para a liberação de tempo para atuação estratégica. Os demais se dividiram entre a ausência de impacto percebido (2 entrevistados) e aumento da eficiência/otimização do trabalho de gestão (3 entrevistados). A necessidade de uma provocação mais direta para que a melhoria seja percebida pode sinalizar uma lacuna na compreensão ou na comunicação dos efeitos mais abrangentes da IA no ambiente de trabalho. Isso levanta questões importantes sobre a forma como as organizações estão gerindo a mudança e comunicando o valor agregado da IA para além dos ganhos operacionais mais evidentes.

Foram identificados seis desafios com a aplicação da IA na gestão de pessoas, conforme Quadro 5, sendo que a Falta de capacitação ou letramento digital é o principal deles, mencionada por seis participantes como destacado por Kshetri (2021). Outro aspecto importante se refere à resistência Cultural ou Comportamental apontada por cinco dos entrevistados. Os gestores relataram que a falta do conhecimento referente às novas tecnologias como a IA (letramento digital) e a resistência dos colaboradores devido ao medo da mudança ou a uma mentalidade tradicional são dificultadores para adoção da IA nas práticas de gestão de pessoas, alinhado aos achados de Qiu e Zhao (2023).

Quadro 5 - Desafios do uso da IA na Gestão de Pessoas

Categoria Temática	Descrição da categoria	Qtd	Exemplo de relato
Falta de capacitação ou letramento digital	Necessidade de formação, treinamentos, habilidades técnicas para uso da IA.	6	“Então um dos desafios é um pouco desse letramento digital” E6
Resistência cultural ou comportamental	Resistência dos colaboradores, medo da mudança ou mentalidade tradicional.	5	“Olha, eu acho que tem uma questão cultural que é sempre importante, né?” E1
Preocupações éticas e com privacidade de dados	Dados sensíveis, LGPD, ética no uso da IA, inclusive na parte de tomada de decisão	4	“então primeiro, a preocupação é voltada aí ao uso de dados pessoais.” E7
Falta de infraestrutura ou recursos tecnológicos	Dificuldades relacionadas à tecnologia, rede, equipamentos ou sistemas.	2	“entenderem que precisam ter dados organizados, estruturados, curados ou que o processo esteja bem desenhado” E6
Integração entre sistemas/processos existentes	Dificuldades na integração da IA devido a margens de erro e tempo de aprendizado.	2	“E existem também outras dificuldades que estão relacionadas à experiência, à evolução, né? Então, por exemplo: quando se fala de <i>chatbot</i> , eles não nascem perfeitos, eles precisam aprender. A IA precisa aprender, né? Um processo de evolução.” E1
Custo ou investimento elevado	Menções a orçamento limitado, custo de implementação ou manutenção	2	“Não dá para fazer isso da noite para o dia. Tem que olhar qual é o orçamento que a empresa tem para fazer isso. Porque você tem, por exemplo, soluções digitais ou soluções de automação que não necessariamente te jogam para uma inteligência artificial.” E3

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025)

No que se refere aos desafios relacionados à ética e a privacidade de dados, em primeiro momento observou-se que quatro entrevistados mencionaram de forma espontânea preocupações relacionadas à privacidade de dados e à ética no uso da Inteligência Artificial (IA) aplicada à gestão

de pessoas. No entanto, considerando a ênfase recorrente desses temas na literatura como demonstrado por Atanazio *et al.* (2021), especialmente no que se refere à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e aos riscos éticos associados à automação, foi necessário aprofundar a investigação sobre a temática. Assim, quando questionados especificamente sobre os desafios éticos e legais do uso da IA, nove participantes demonstraram algum tipo de preocupação relacionada à LGPD e à ética, enquanto apenas um afirmou não considerar este aspecto como fator relevante em suas práticas organizacionais. Com isto, foi possível identificar cinco categorias sobre desafios específicos relacionados à privacidade de dados, elencados no Quadro 6.

Quadro 6 - Desafios relacionados à Privacidade de dados e a ética

Categoria Temática	Descrição da categoria	Qtd	Exemplo de relato
Cumprimento de legislações (ex: LGPD)	Menções à legislação, regras de proteção de dados, responsabilidade legal	7	“Sim, com certeza. A gente tem aqui um departamento aqui na companhia, que olha especificamente os temas de LGPD.” E1
Preocupação com vazamento ou uso indevido de dados pessoais	Medo de exposição indevida, mau uso de informações pessoais, uso não autorizado	6	“Primeiro, tudo tem que começar com a segurança da informação, né? Seguindo toda a lei de proteção de dados de informação, etc. Por isso que eu falei, <i>Cyber security</i> é fundamental, né?” E3
Governança, controle ou políticas institucionais de ética em IA	Mecanismos formais de governança ética, comitês, políticas internas de controle	3	“Governança é pré-requisito para qualquer tecnologia em RH.” E10
Preocupação com viés e discriminação algorítmica	Riscos de decisões enviesadas, preconceito, falta de imparcialidade da IA	1	“E essa desconfiança existe sim com relação aos vieses.” E5
Nenhuma preocupação significativa declarada	Refere-se a não trabalhar com dados ou não perceber riscos éticos	1	“Como a gente não está trabalhando com dados, a gente não tem tido tanto problema ali com a questão de LGPD, mas as ferramentas que a gente contrata, todas elas têm contrato de privacidade, de informação. Então a gente acaba de uma certa maneira, entendendo que está protegido contra as informações que a gente sobe para uma IA de uma certa forma, a gente acha que isso que já é o que basta” E4

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025)

Apesar da ampla discussão na literatura sobre os riscos de viés algorítmico e discriminação com dilemas éticos, como os de Nascimento *et al.* (2024) e Atanazio *et al.* (2021), apenas um entrevistado mencionou esse aspecto como um dos principais desafios enfrentados. Esses resultados sugerem uma possível dissociação entre os debates acadêmicos e a percepção prática dos profissionais, que tendem a priorizar desafios mais imediatos, como conformidade legal e segurança da informação, em detrimento de questões técnicas e estruturais que, embora relevantes, ainda parecem pouco internalizadas no contexto organizacional.

4.3 Perspectivas do uso da IA na gestão de pessoas

Quando questionados sobre o futuro da IA na gestão de pessoas, a análise de dados revelou um panorama multifacetado, sendo possível identificar ao todo sete categorias com expectativas que variam desde a otimização de processos até a redefinição do próprio papel humano no ambiente de trabalho. Os achados aqui apresentados não apenas consolidam o entendimento atual sobre o tema, mas também abrem novas perspectivas para futuras investigações. Os resultados, sintetizados no Quadro 7, demonstram que os gestores percebem a IA como um agente de transformação profunda. Há uma expectativa de expansão e automatização de processos, com a IA sendo vista como uma ferramenta indispensável para otimizar rotinas e ampliar a eficiência operacional. Essa visão é corroborada pela percepção da IA como um apoio à decisão e análise estratégica, indicando que os

gestores preveem um futuro em que a IA fornecerá *insights* baseados em dados, elevando a tomada de decisão em gestão de pessoas a um patamar mais preditivo e estratégico. A categoria "Integração total aos processos de gestão de pessoas" reforça essa perspectiva, sugerindo que a IA será uma presença ubíqua, dificilmente dissociável das operações de gestão de pessoas.

Quadro 7- Futuro da IA na Gestão de Pessoas

Categoria Temática	Descrição da categoria	Qtd	Exemplo de relato
IA Centrada no Humano	Declarações que abordam o papel da IA na gestão de pessoas e a importância contínua do elemento humano após a transformação digital, reconhecendo as limitações da IA e as capacidades exclusivamente humanas.	6	Tipo, nem tudo vai ser IA. A gente precisa falar sobre isso, sabe? É chique, né? Falar que tem, que tem IA. Mas nem tudo tem. E isso, tem coisa que vai depender do humano, sim, porque é só humano pode fazer. E2
Expansão e automatização de processos	Referências a maior uso da IA para automatizar tarefas operacionais, otimizar rotinas e ampliar eficiência	5	"Maior automatização, desenvolvimento personalizado". E8
Apoio à decisão e análise estratégica	Menciona uso futuro da IA para análise preditiva, suporte ao planejamento ou tomadas de decisão estratégicas	5	"É decisões baseadas em evidências. Eu pessoalmente acredito que ele vai mudar o patamar da gestão de pessoas." E7
Interação e personalização do relacionamento humano	Esperança de IA mais "humanizada", com personalização de experiências de colaboradores	5	"E tem algumas empresas que estão oferecendo esse serviço, né? O <i>chatbot</i> , de uma forma bem humanizada. Isso é legal." E5
Transformação no trabalho	A IA transforma o trabalho e o perfil do profissional de RH, tornando-o mais estratégico e menos operacional.	4	"É sobre mudar o modelo de trabalho e ter atividades diferentes daquelas que as pessoas estavam acostumadas. Onde vai ser exigido um estilo de profissional de RH diferente. Não um executor de atividades e sim um RH mais estrategista." E1
Integração total aos processos de gestão de pessoas	Visão de IA como parte natural e ubíqua da gestão de pessoas, "em tudo"	4	"Então acho que vai ser difícil no futuro a gente encontrar algum processo que não tem alguma parte rodada pela inteligência artificial." E2

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025)

No entanto, a discussão não se limita à eficiência e automação. Uma contribuição significativa dos achados reside na dualidade percebida entre a tecnologia e o fator humano. Por um lado, os gestores expressam a esperança de uma interação e personalização do relacionamento humano facilitada pela IA, vislumbrando *chatbots* e outras interfaces que ofereçam experiências mais humanizadas aos colaboradores. Por outro lado, e de maneira crucial e mais citada, a categoria "IA Centrada no Humano" ressalta uma consciência de que, apesar da inevitável transformação digital, nem tudo será IA. Os gestores reconhecem as limitações inerentes à inteligência artificial e a importância contínua das capacidades exclusivamente humanas, como a inteligência emocional, a empatia e o julgamento complexo, que não podem ser replicados por algoritmos. Essa perspectiva aponta para um futuro em que a IA serve como um agente de capacitação, e não de substituição total, da interação humana, como apontado por Shneiderman (2022).

Essa dicotomia entre automação e a preservação do elemento humano culmina na percepção de transformação no trabalho. Os gestores entendem que a IA não apenas mudará as tarefas, mas redefinirá o próprio perfil do profissional de RH, que deverá se tornar mais estratégico, analítico e focado em atividades de maior valor agregado, em vez de ser um mero executor de processos operacionais. Estes resultados oferecem uma visão das percepções de profissionais de gestão de pessoas sobre o futuro da IA na área, destacando a complexidade e as nuances dessa transição, podendo ser configurada como uma contribuição valiosa para futuros olhares e investigações. Pesquisas futuras poderiam, por exemplo, aprofundar-se nas estratégias que as organizações estão

implementando para requalificar seus profissionais de RH, ou investigar como a "IA Centrada no Humano" pode ser efetivamente projetada e implementada para maximizar os benefícios da tecnologia sem comprometer o elemento humano essencial, conforme defendido por Shneiderman (2022).

Por fim, o Quadro 8 sintetiza sete categorias a respeito das tendências ou inovações que podem surgir para gestão de pessoas nos próximos anos, evidenciando que a IA já permeia diversas esferas da gestão de pessoas, com destaque para a otimização de processos e a tomada de decisões mais assertivas. Uma das categorias mais expressivas foi a do Aprimoramento da Análise de Dados e Previsibilidade, que emergiu como a tendência mais mencionada, com 6 ocorrências. Isso reflete uma busca clara por parte das organizações em utilizar a IA para ir além da análise descritiva, avançando para o uso de *analytics* preditivos e o rastreamento de comportamentos dos colaboradores. Outras categorias foram a Automação Avançada e Hiperautomatização e a IA na Captação das Emoções, ambas com 3 menções. A automação, já presente em etapas como a triagem de currículos, tende a se expandir para outras fases do recrutamento, como ilustrado pelo relato (E2): "Então acho que a gente vai começar a ver isso cada vez mais normal, e não só da triagem em si, mas das outras fases do recrutamento." Essa tendência indica um movimento em direção à otimização de fluxos de trabalho completos, liberando o tempo dos profissionais de RH para atividades mais estratégicas. Paralelamente, o interesse na captação de emoções sugere uma busca por ferramentas que auxiliem na compreensão do bem-estar e do engajamento dos funcionários, promovendo um RH mais proativo e empático.

Quadro 8 - Tendências ou inovações podem surgir na gestão de pessoas

Categoria Temática	Descrição da categoria	Qtd	Exemplo de relato
Aprimoramento da análise de dados e previsibilidade	Inovações que avancem no uso de <i>analytics</i> , predição, rastreamento de comportamento	6	"Ainda há muito potencial a ser explorado em todas as áreas de RH, especialmente no desenvolvimento de profissionais e na análise preditiva." E8
Automação avançada e hiperautomatização	Inovações que ampliem a automação dos processos de RH	3	"Então acho que a gente vai começar a ver isso cada vez mais normal, é não só da triagem em si, mas das outras fases do recrutamento." E2
IA na captação das emoções	A inteligência artificial como um ajudante para capturar as emoções dos colaboradores através de sua aparência e comportamento corporal.	3	"Então eu continuo achando que o futuro da inteligência artificial aplicado às empresas no Brasil tem a ver com as emoções, sentimentos dos colaboradores." E9
IA generativa e criação de conteúdo	Uso de IA para criar textos, ideias, estratégias, respostas	2	"O gestor não vai precisar consultar vários painéis. Ele terá um lugar onde poderá fazer perguntas sobre temas de recursos humanos, e a IA estará por trás, respondendo a essas perguntas e até gerando gráficos. É com esse futuro que a gente está tentando trabalhar ter esse lugar onde o gestor pudesse consultar e dizer: 'Me mostra, de forma clara, quem são os colaboradores com o treinamento X pendente.'" E6
Personalização e experiências individualizadas	Ferramentas que adaptem processos ao perfil de cada colaborador	2	"IA trazendo um overview que ajude a ler os com os contextos e de trazer soluções mais personalizadas para a realidade de cada pessoa, de cada gerência." E6
Integração da IA à cultura e estratégia organizacional	IA como parte do modelo de gestão, cultura e DNA do RH	2	"Ainda há muito potencial a ser explorado em todas as áreas de RH". E8

Categoria Temática	Descrição da categoria	Qtd	Exemplo de relato
Novas ferramentas de interação homem-máquina	Assistentes virtuais, <i>chatbots</i> , <i>wearables</i> , interfaces naturais	2	"O chatbot, de uma forma bem humanizada. Isso é legal. Isso é total inteligência artificial. É... Acho muito bacana mesmo. É um recurso caro. Nem todo mundo tem acesso. (...)Isso é uma coisa que poderia expandir mais para... mais acessível." E5

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados da pesquisa (2025)

5. CONCLUSÃO

O artigo relatou a pesquisa sobre como as organizações têm utilizado a inteligência artificial na gestão de pessoas, quais os benefícios, desafios e futuros usos da IA para essa área. Os resultados revelaram que a IA tem sido empregada em diversas frentes, abrangendo desde a otimização de processos de recrutamento e seleção, passando pela personalização do desenvolvimento e treinamento, até aprimorar a avaliação de desempenho e a análise preditiva de comportamento dos colaboradores. Os principais benefícios observados com a implementação da IA incluem maior eficiência operacional, redução de custos e melhoria na tomada de decisão estratégica. Contudo, a jornada rumo à implementação da IA não é isenta de obstáculos, sendo os mais relatados acerca da falta de capacitação para o uso desta tecnologia e a própria resistência à mudança. A consolidação das tendências de uso aponta para a integração de IA para análises preditivas mais complexas sobre engajamento e *turnover*, o foco na jornada do colaborador, e o papel da IA como ferramenta de suporte para decisões estratégicas, e não como substituta da interação humana.

Este trabalho oferece contribuições para o campo da Gestão de Pessoas e para o ambiente organizacional. Ao mapear os motivos, as aplicações, benefícios, desafios e tendências de uso da IA em organizações brasileiras, a pesquisa preenche uma lacuna na literatura existente, fornecendo um panorama atualizado sobre o tema. Os resultados podem servir como um guia para organizações que desejam implementar e otimizar o uso da inteligência artificial em suas estratégias de gestão de pessoas, auxiliando na tomada de decisões e na mitigação de riscos. Além disso, os resultados qualitativos podem ser utilizados para construção de questionários que permitam mensurar de forma mais abrangente os resultados por meio de pesquisas quantitativas.

É importante ressaltar que o presente estudo possui algumas limitações. A pesquisa possuiu um número de amostras pequeno. Além disso, a amostra de organizações/entrevistados pode não representar a totalidade do mercado, ou o período de coleta de dados pode ter capturado um cenário específico que está em constante evolução no campo da IA. Essas limitações, no entanto, não invalidam os achados, mas servem como um ponto de partida para investigações futuras.

Com base nas análises realizadas e nas lacunas identificadas, sugere-se a continuidade da pesquisa sobre o tema. Recomenda-se a realização de estudos de caso aprofundados em organizações que são consideradas *benchmarks* na aplicação de IA em gestão de pessoas para entender suas melhores práticas; a condução de pesquisas quantitativas com uma amostra mais ampla para validar as tendências de uso, motivos, aplicações, benefícios e desafios em maior escala; ou a exploração do impacto da IA na cultura organizacional, no bem-estar dos colaboradores a longo prazo e nos demais efeitos que ela proporciona, considerando os aspectos éticos e a necessidade de regulamentação. Recomenda-se realizar pesquisas mais focadas que buscam compreender o uso por setor, sendo privado e público, ou mesmo de outras características das organizações como uso por região, por setor ou por tamanho de organização. A compreensão contínua da interação entre a inteligência artificial e as pessoas destacando o papel de ambas das partes nas organizações. Recomenda-se também estudos que abordem os vieses algorítmicos, especialmente no contexto da gestão de pessoas, uma vez que é fundamental garantir que as ferramentas tecnológicas sejam utilizadas de forma ética e que contribuam para a promoção da equidade, diversidade e inclusão no ambiente organizacional.

E por fim explorar a inteligência artificial em outros processos de gestão de pessoas que exige menos rotina processual, como engajamento, desenvolvimento, clima organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATANAZIO, A.; SILVA, L. R. O.; FORMIGONI, A.; NOVAIS, R. A. B. 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.

AYANPONLE, L. O.; AWONUGA, K. F.; ASUZU, O. F.; DARAOJIMBA, R. E.; ELUFIOYE, O. A.; DARAOJIMBA, O. D. A review of innovative HR strategies in enhancing workforce efficiency in the US. **International Journal of Science and Research Archive**, v. 11, n. 1, p. 817-827, 2024.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

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 EBAP**. BR, v. 21, n. 2, p. 1-16, 2023.

DAMACENO, S. S.; VASCONCELOS, R. O. Inteligência artificial: uma breve abordagem sobre seu conceito real e o conhecimento popular. **Ciências Exatas e Tecnológicas**, v. 5, n. 1, p. 11-16, 2018.

DEMO, G.; FOGAÇA, N.; NUNES, I.; EDREI, L.; FRANCISCHETO, L. Políticas de gestão de pessoas no novo milênio: cenário dos estudos publicados nos periódicos na área de administração entre 2000 e 2010. **Revista de Administração Mackenzie**, v.12, n. 5, p. 15-42, 2011.

DUTRA, D. Possibilidades e os desafios do uso da IA na gestão de pessoas. MIT Technology Review Brasil, 10 jun. 2024. Disponível em: <https://mittechreview.com.br/uso-da-ia-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 11 jul. 2025

FERNANDES, F. T.; CHIAVEGATTO FILHO, A. D. P. Predição de absenteísmo docente na rede pública com machine learning. **Revista de Saúde Pública**, v. 55, n. 23, p. 1-11, 2021.

GOVINDARAJAN, V.; VENKATRAMAN, V. **Convergência Estratégica: A Fusão de Dados e Inteligência Artificial no Futuro da Indústria**. Porto Alegre: Bookman, 2024.

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, p. 1-10, 2025.

KSHETRI, N. Evolving uses of artificial intelligence in human resource management in emerging economies in the global South: some preliminary evidence. **Management Research Review**, v. 44, n. 7, p. 970–990, 2021.

LAGE, F. C. **Manual de Inteligência Artificial no Direito Brasileiro**. 2. ed. revista, atualizada e ampliada. Salvador: Editora JusPODIVM, 2022.

LUZ, D. O.; BOENTE, A. N. P.; FERREIRA, V. M. S.; SANTOS, R. M. Aplicação de Técnicas e Mineração de Dados e Machine Learning com Python para Análises Preditivas sobre o Turnover de Funcionários: Estudo de Caso numa empresa multinacional de Óleo e Gás. **XX Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGET)**, AEDB, p. 1-16, 2023.

MAKARIUS, E. E.; MUKHERJEE, D.; FOX, J. D.; FOX, A. K. Rising with the machines: A sociotechnical framework for bringing artificial intelligence into the organization. **Business Horizons**, v. 63, n. 4, p. 469–481, 2020.

NASCIMENTO, G. J. F.; COUTO, L. L.; PERES, N. A. Inteligência artificial e seu impacto na gestão de pessoas. **V Seven International Multidisciplinary Congress**, p. 1-11, 2024.

NAWAZ, N.; ARUNACHALAM, H.; PATHI, B. K.; GAJENDERAN, V. The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. **International Journal of Information Management Data Insights**, v. 4, n. 1, p. 1-11, 2024.

OLIVEIRA, T. A.; PEREZ-NEBRA, A. R.; TORDERA, N. Práticas de gestão de pessoas no Brasil: uma revisão sistemática. **Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)**, v. 22, n. 4, p. 2279-2288, 2022.

PRIKSHAT, V.; ISLAN, M.; PATEL, P.; MALIK, A.; BUDWAR, P.; GUPTA, S. AI-Augmented HRM: Literature review and a proposed multilevel framework for future research. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 193, p. 1-19, 2023.

QIU, L.; ZHAO, L. Opportunities and challenges of artificial intelligence to human resource management. **Academic Journal of Humanities & Social Sciences**, v. 2, n. 1, p. 144-153, 2023.

ROSA, N. G.; VAZ, T. A.; LUCENA, A. F. Carga de trabalho de enfermagem: uso de inteligência artificial para o desenvolvimento de modelo classificador. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 32, e4240, p. 1-12, 2024.

SAMPAIO, R. C.; CHAGAS, V.; SANCHEZ, C. S.; GONÇALVES, J.; BORGES, T.; ALISON, M. B.; TIGRINHO, C. S.; SOZA, J. R.; PAZ, F. S. Uma revisão de escopo assistida por inteligência artificial (IA) sobre usos emergentes de ia na pesquisa qualitativa e suas considerações éticas. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 12, n. 30, p. 1-28, 2024.

SCHWAB, K. **The Fourth Industrial Revolution**. New York: Crown Business, 2016.

SENA, J. W. P.; OLIVEIRA, P. F. A.; OLIVEIRA, G. L. Uso de ferramentas estratégicas e inteligência artificial do RH 4.0 nas organizações. **Revista Científica ACERTTE**, v. 2, n. 6, P. 1-16, 2022.

SHNEIDERMAN, B. *Human-centered AI*. Oxford: Oxford University Press, 2022. 400 p.

SILVA, B. B. R.; SOUZA, L. F.; GUERREIRO, R. A.; MONTEZANO, L. Avaliação da inovação de projetos de pesquisa de alunos de pós-graduação vinculados ao setor público. **10º Encontro do Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração - EMPRAD**, p. 1-17, 2024.

SILVA, J. C. N. C.; SERRANO, C. O.; COSTA, E. C. A importância do RH 4.0 nas organizações contemporâneas. **Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 393-405, 2022.

THINK WORK INNOVATIONS. 36 Iniciativas Inovadoras de RH 2024. [S. l.: s. n.], 2024. Disponível em: <https://thinkworklab.com/innovations/finalistas-premio-think-work-innovations-2024/>. 18 jun.2025

VARADARAJAN, R.; RAJENDRAN, S. D. Artificial Intelligence Reshaping Human Resource Management: A Review., 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/375237573>. Acesso em: 30 nov. 2024.

VIOLANTE, Afonso; ANDRADE, António. O potencial da inteligência artificial na gestão. **Gestão e Desenvolvimento**, Porto, v. 30, n. 2022, p. 439-479, jun. 2022. Disponível em: <https://journals.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/11627>. Acesso: 17 junho de 2025