



INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

RAISSA FARINHA DA SILVA

**INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS  
ORGANIZAÇÕES**

Brasília - DF  
2025

RAISSA FARINHA DA SILVA

**INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**

Trabalho de Conclusão de Curso da Escola de Gestão, Economia e Negócios (EGEN) do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Lana Montezano

Brasília, 2 de julho de 2025.

Banca examinadora:

---

Profa. Dra. Lana Montezano  
Presidente da Banca e Orientadora  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

---

Prof.  
Examinador – Bruno Saboya de Aragão  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

---

Prof.  
Examinador – Bárbara Bianca Romão da Silva  
Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP)

## AGRADECIMENTO

Gostaria de agradecer a Deus, que me concedeu a vida e a oportunidade de trilhar este caminho. À minha família, gratidão pelo apoio incondicional.

Aos profissionais que gentilmente compartilharam seus conhecimentos e experiências durante a realização das entrevistas de coleta de dados, minha sincera apreciação. A generosidade de cada um foi essencial para a concretização deste trabalho.

Ao IDP e a todo o seu corpo docente, agradeço pela jornada de aprendizado e pelo suporte que moldaram minha trajetória acadêmica e profissional.

Aos meus colegas de aula por todo esse tempo de graduação juntos. Obrigada por fazer desses quatro anos mais divertidos.

À minha orientadora, Dra. Lana Montezano, minha mais profunda gratidão pela paciência, dedicação e pela luz que guiou este projeto. Seus ensinamentos transcendem o acadêmico e ficarão para sempre em minha memória.

E, finalmente, dedico esse trabalho à minha querida mãe Ruth Lira Farinha da Silva. Suas histórias seguem vivas em mim e me acompanham durante toda minha jornada.

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

IDP Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa

GP Gestão de Pessoas

IA Inteligência Artificial

DP Departamento de Pessoal

TCC Trabalho de Conclusão de Curso

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Estrutura geral Gestão de Pessoas.....	13
Figura 2 - Estrutura geral da Gestão de Pessoas .....	14
Figura 3 - Linha do tempo da inteligência artificial .....	21

**LISTAS DE QUADROS**

Quadro 1 - Elaboração do roteiro de entrevista .....	26
Quadro 2 - Dados da Entrevista .....	28
Quadro 3 - Motivos para aplicação da IA na gestão de pessoas.....	30
Quadro 4 - Áreas de Aplicação da IA na gestão de pessoas.....	32
Quadro 5 - Utilização da IA na prática nas áreas da gestão de pessoas.....	34
Quadro 6 - Benefícios da IA na Gestão de Pessoas .....	35
Quadro 7 - Desafios da IA na Gestão de Pessoas .....	37
Quadro 8 - Desafios relacionados à Privacidade de dados e a ética .....	38
Quadro 9 - IA como ferramenta técnica ou aliada estratégica.....	39
Quadro 10 - Ferramentas externas ou internas .....	40
Quadro 11- Futuro da IA na Gestão de Pessoas .....	41
Quadro 12 - Tendências ou inovações podem surgir nos próximos anos na GP.....	43

*“A definição convencional de gestão é ter o trabalho feito pelas pessoas, mas a real definição de gestão é desenvolver as pessoas por meio do trabalho.”*

*Agha Hasan Abedi*

*“ A administração não é apenas um conjunto de técnicas, mas uma arte de liderar pessoas ”*

*Peter Drucker*

## RESUMO

A gestão de pessoas ao longo da sua história passou por profundas transformações impulsionadas por mudanças sociais, tecnológicas e globais. Atualmente, o campo enfrenta uma nova fase de transição, marcada pela influência da chamada Quarta Revolução Industrial, na qual a tecnologia emerge como fator central e diferencial competitivo. Nesse cenário, observa-se uma reconfiguração das práticas tradicionais de gestão, especialmente no que se refere ao modo de gerir pessoas. Diante desse contexto, este estudo teve como objetivo de analisar a adoção da inteligência artificial (IA) nas práticas de gestão de pessoas em organizações brasileiras. Para tanto, adotou-se uma pesquisa aplicada, de natureza descritiva, com uma abordagem qualitativa e corte transversal. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com 10 profissionais da área de gestão de pessoas, atuantes em diferentes organizações dos setores público e privado no Brasil. Os principais resultados da pesquisa evidenciaram que as práticas de gestão de pessoas que mais adotam IA são Recrutamento e Seleção motivada principalmente por simplificar processos como triagem de currículo. Os principais benefícios quanto à adoção da IA na gestão de pessoas são tomadas de decisão mais embasada e eficiência operacional, já os desafios são falta de letramento e resistência cultural. As possíveis tendências com a incorporação da IA em práticas de gestão de pessoas são o aprimoramento da análise de dados e a previsibilidade de “sentimentos” dos colaboradores. Sendo assim, esta pesquisa contribui com um panorama atual em relação a compreensão da IA na gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Inteligência artificial. Transformação Digital. Eficiência operacional. Tomada de decisão.

## ABSTRACT

People management has undergone profound transformations throughout its history, driven by social, technological, and global changes. Currently, the field faces a new phase of transition, marked by the influence of the so-called Fourth Industrial Revolution, in which technology emerges as a central factor and competitive differentiator. In this context, a reconfiguration of traditional management practices is observed, especially regarding how people are managed. Given this scenario, this study aimed to analyze the adoption of artificial intelligence (AI) in people management practices in Brazilian organizations. To this end, an applied and descriptive research approach was adopted, using a qualitative and cross-sectional method. Data collection was conducted through semi-structured interviews with 10 professionals in the field of people management, working in various organizations in both the public and private sectors in Brazil. The main findings showed that the people management practices most influenced by AI adoption are Recruitment and Selection, mainly motivated by the simplification of processes such as résumé screening. The main benefits of AI adoption in people management include more data-driven decision-making and operational efficiency, while the main challenges are lack of literacy and cultural resistance. The possible trends with AI incorporation into people management practices are improved data analysis and prediction of employee “sentiments.” Therefore, this study contributes to an updated understanding of AI in the field of people management.

**Keywords:** People management. Artificial intelligence. Digital transformation. Operational efficiency. Decision-making.

## Sumário

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1 Gestão de pessoas .....</b>	<b>12</b>
2.1.1 Definição e práticas de Gestão de Pessoas .....	12
2.1.2 Linha do tempo da Gestão de Pessoas .....	14
<b>2.2. Inteligência Artificial.....</b>	<b>16</b>
2.2.1 Definição de inteligência artificial .....	16
2.2.2 Linha do tempo da inteligência artificial .....	18
<b>2.3 Uso da IA nas práticas de gestão de pessoas .....</b>	<b>22</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>25</b>
3.1 Caracterização da pesquisa .....	25
3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados.....	26
3.3 Perfil da amostra .....	29
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
4.1 Práticas de gestão de pessoas com uso de IA .....	30
4.2 Desafios e benefícios do uso da IA .....	34
4.3 Perspectivas do uso da IA na gestão de pessoas .....	40
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>44</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>46</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>52</b>
Apêndice A – Roteiro de entrevista .....	52
Apêndice B – Mensagem enviada para os participantes.....	54
Apêndice C – Prompt Chat GPT.....	55

## 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 atravessa 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 (Ayanponle *et al.*, 2024). 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).

De acordo com o *World Economic Forum* (2025), tecnologias de IA e processamento de dados serão responsáveis por transformar 86% dos negócios até 2030, impactando diretamente as funções, tarefas e competências exigidas dos profissionais. Sendo assim, a rápida evolução tecnológica tem provocado profundas transformações no mercado de trabalho global, em que a Inteligência Artificial (IA) é uma das protagonistas desse processo.

No contexto brasileiro, a heterogeneidade regional e a diversidade cultural do país resultam em estágios variados de maturidade tecnológica e de práticas de recursos humanos em organizações privadas e públicas de diferentes portes. Nesse cenário, a Inteligência Artificial tem impulsionado transformações significativas na Gestão de Pessoas (GP). Assistentes virtuais e *chatbots*, por exemplo, popularizaram-se rapidamente, otimizando 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 incontestável 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).

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. Para tanto, busca alcançar três objetivos específicos: (i) investigar como a IA tem sido aplicada nas práticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras; (ii) identificar os benefícios e desafios relacionados à adoção da inteligência artificial; e (iii) analisar as possíveis tendências futuras decorrentes da incorporação da IA nos processos de gestão de pessoas.

A presente pesquisa se justifica pela necessidade de fornecer um panorama atualizado e contextualizado sobre a aplicação da IA na gestão de pessoas em organizações brasileiras. Ao explorar as experiências e as percepções dos gestores, este estudo busca contribuir para a literatura da área, oferecendo *insights* práticos para organizações que desejam adotar ou aprimorar o uso de IA em seus processos de gestão de pessoas, além de gerar reflexões sobre as implicações dessa adoção no cenário nacional.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Gestão de pessoas

#### 2.1.1 Definição e práticas de Gestão de Pessoas

A área de Gestão de Pessoas (GP), apesar de sua reconhecida relevância e papel estratégico para o desenvolvimento organizacional, confronta-se com desafios significativos relacionados à clareza de suas perspectivas teóricas e à coerência em suas definições conceituais. Frequentemente, os estudos carecem de uma explicitação robusta de modelos teóricos subjacentes, o que pode fragilizar a compreensão. A ausência de definição ou uma conceitualização ampla gera ambiguidade e dificulta a mensuração dos objetivos organizacionais e a contribuição das práticas de gestão de pessoas para o alcance dos objetivos organizacionais (Oliveira; Perez-Nebra; Tordera, 2022).

Segundo Williams (2018) a Gestão de Recursos Humanos (GRH) consiste no processo de encontrar, desenvolver e reter as pessoas certas para formar uma força de trabalho qualificada, capaz de atender às demandas organizacionais. Essa definição reforça a visão da GRH como um conjunto de práticas voltadas à administração eficaz do capital humano, ainda com ênfase operacional e funcional.

Bohlander e Snell (2015) definem a gestão de pessoas como uma área estratégica responsável por orquestrar os processos de gestão de talentos humanos com o propósito de potencializar os resultados organizacionais. Observa-se que esta linha de pensamento aponta a área de recursos humanos como algo estratégico em que é parte fundamental do desempenho organizacional, essa linha reforça que a forma como a empresa gerencia as pessoas, influencia o sucesso organizacional.

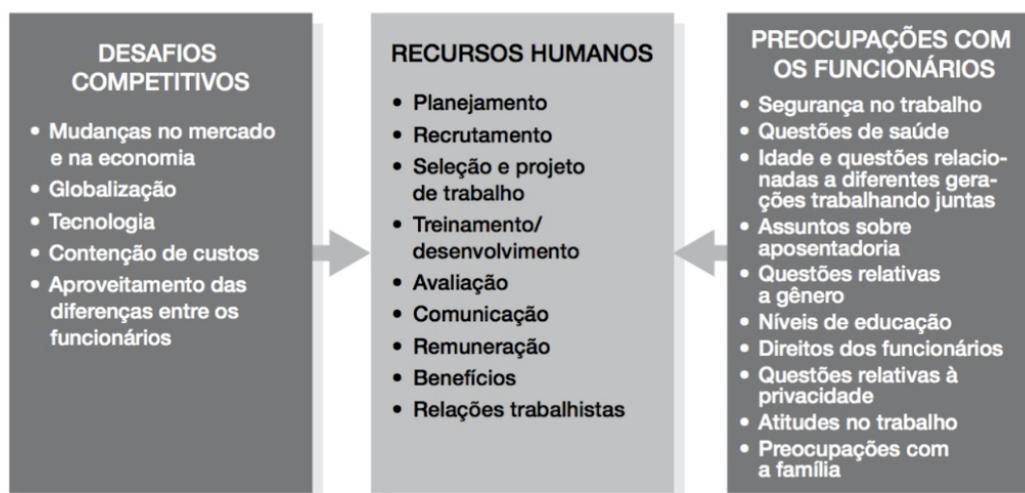
Demo *et al.* (2011) defendem que para a gestão de pessoas é necessário um olhar que se concentre em práticas que proporcionam ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, pensando no bem-estar das pessoas para assim obter desempenho organizacional. Assim, a história da gestão de pessoas tem sido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

Em alinhamento com essa evolução conceitual, Gil (2001) apresenta a Gestão de Pessoas como uma função gerencial que busca à cooperação das pessoas nas organizações para o alcance simultâneo dos objetivos organizacionais e individuais. O autor destaca que essa abordagem representa uma transformação evolutiva das antigas práticas e nomenclaturas da

gestão de pessoas. Gil (2001) aponta que a expressão “Gestão de Pessoas” surge como uma alternativa ao termo “Administração de Recursos Humanos”, tratando as pessoas não apenas como recursos comparáveis aos materiais e financeiros, mas como colaboradores, cooperadores ou parceiros estratégicos. Essa definição trazida pelo autor apresenta a área de Gestão de Pessoas para uma concepção mais ampla e humanizada sobre a importância das pessoas no ambiente organizacional, que pode ser melhor compreendida por meio do estudo de sua evolução histórica.

De acordo com Snell *et al.* (2020), a gestão de pessoas estrutura-se em uma perspectiva dual. Por um lado, aborda os desafios competitivos enfrentados pelas organizações; por outro, dedica atenção às preocupações e necessidades dos funcionários, tanto em suas demandas técnicas quanto pessoais. Esses dois pilares se complementam e servem como base para as principais atividades da área, que incluem planejar, recrutar, selecionar, treinar e desenvolver, avaliar desempenho, estabelecer comunicação eficaz, definir remuneração e benefícios, e gerenciar as relações trabalhistas.

Figura 1 - Estrutura geral Gestão de Pessoas

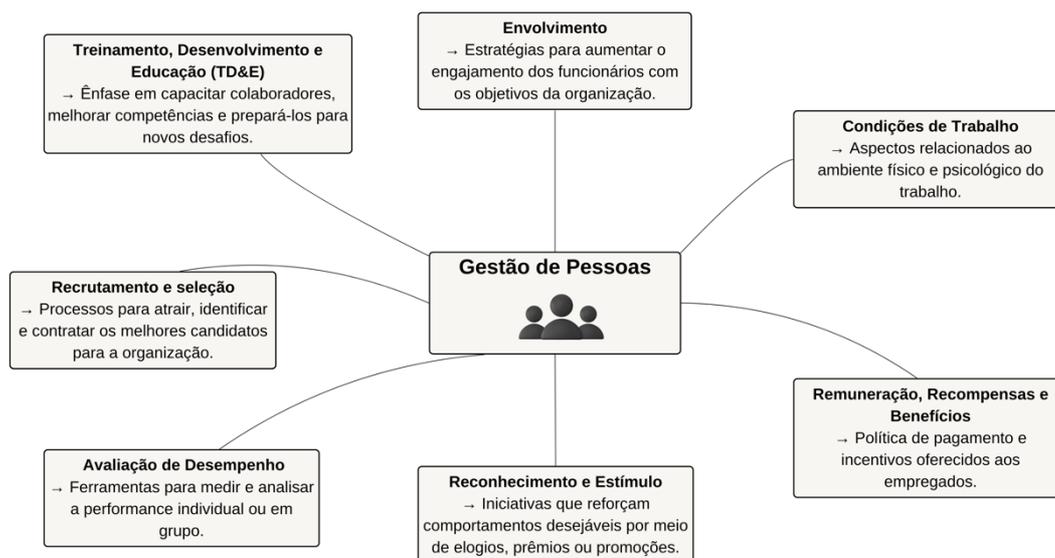


Fonte: Snell *et al.* (2020)

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 empresa. 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).

Figura 2 - Estrutura geral da Gestão de Pessoas



Fonte: Elaboração própria (2025), com base na literatura

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).

### 2.1.2 Linha do tempo da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas passou por um processo de transformação no decorrer dos séculos, acompanhando as mudanças nos modos de produção, nas estruturas organizacionais e nas relações de trabalho. Bittencourt (2012) descreve a evolução histórica da gestão de pessoas, marcada por distintos paradigmas administrativos, iniciando-se com a burocracia proposta por Max Weber no final do século XIX. Weber, ao sistematizar os princípios da administração burocrática, propôs uma organização fundamentada na racionalidade, impessoalidade e hierarquia. Chiavenato (2019) aponta que para Weber o nome burocrático não era algo

pejorativo mas sim uma ideia de formalização das regras voltada para a racionalidade e eficiência das organizações.

Posteriormente a ideia burocrática se adequou ao modelo organizacional da Revolução Industrial. No início do século XX, entre 1900 e 1920, emergiu a Administração Científica de Frederick Taylor, que introduziu a divisão racional do trabalho e métodos científicos para aumentar a produtividade. Na década de 1930, com os estudos de Elton Mayo e a Escola das Relações Humanas, o foco deslocou-se para a valorização dos aspectos emocionais e sociais do trabalhador Bittencourt (2012). Rotich (2015) aponta em seu estudo que a teoria da Administração Científica de Frederick Taylor e os estudos sobre motivação humana, como os realizados por Elton Mayo, foram primordiais para o avanço do entendimento acerca do comportamento humano no ambiente de trabalho.

Nos anos 1950 e 1960, consolidou-se a abordagem estruturalista e os modelos de desenvolvimento organizacional, os quais reconhecem a importância do contexto e da cultura nas organizações. Na década de 1970, destaca-se a influência do modelo japonês de gestão, que trouxe princípios como qualidade total, trabalho em equipe e valorização do capital humano. A partir da década de 1980, com a emergência da globalização e das tecnologias da informação, a gestão de pessoas passa a ser vista sob uma ótica estratégica, integrando-se ao planejamento organizacional e tornando-se um diferencial competitivo. Nesse período, o colaborador deixa de ser visto como um mero recurso operacional e passa a ser considerado um agente de mudança e inovação (Bittencourt, 2012). A autora finaliza apontando que, no século XXI, especialmente a partir dos anos 2000, a gestão de pessoas assume uma abordagem holística e sistêmica, voltada para o desenvolvimento de competências, alinhamento de valores e promoção da sustentabilidade organizacional. Essa mudança de paradigma revela não apenas uma adaptação às exigências do mercado, mas também um avanço na compreensão da importância estratégica do capital humano nas organizações (Bittencourt, 2012).

Entretanto, no contexto brasileiro, a evolução da gestão de pessoas apresentou características próprias, influenciadas pelas transformações sociais, econômicas e políticas do país. Segundo Bittencourt (2012), essa trajetória pode ser dividida em cinco fases distintas: contábil (1930–1950), legal (1950–1965), tecnicista (1965–1985), administrativa (1985 até hoje) e estratégica (em vigor a partir do final do século XX). A fase contábil, também chamada de “pré-histórica”, restringia-se ao registro das remunerações e à contabilização da mão de obra, refletindo um enfoque puramente financeiro. Com o advento da Consolidação das Leis

do Trabalho (CLT) em 1943, inaugura-se a fase legal, na qual o foco recai sobre a conformidade com a legislação trabalhista. Na etapa tecnicista, entre 1965 e 1985, o foco passou a ser os subsistemas da área de recursos humanos, como recrutamento, seleção e benefícios. A fase administrativa, por sua vez, enfatizou as relações humanas e institucionais, como os sindicatos e a sociedade. Finalmente, na fase estratégica, vigente desde o final dos anos 1980, observa-se uma valorização do capital humano como diferencial competitivo, integrando os objetivos da gestão de pessoas à missão organizacional (Bittencourt, 2012).

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). Segundo Sousa *et al.* (2021), o RH 4.0 surge como uma resposta à necessidade das empresas se adaptarem a uma comunicação mais digitalizada e centrada no ser humano, ampliando a produtividade e o engajamento dos colaboradores. Já 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.

Portanto podemos observar com os estudos apresentados anteriormente que o estágio atual da gestão de pessoas configura-se como o resultado de um processo histórico contínuo de transformações sociais, econômicas e tecnológicas, que repercutiram diretamente na forma como as organizações administram seu capital humano.

## **2.2. Inteligência Artificial**

### **2.2.1 Definição de inteligência artificial**

De acordo com Quaresma (2021), a Inteligência Artificial pode ser conceitualmente dividida em duas vertentes principais: a IA fraca e a IA forte. A primeira refere-se a sistemas especialistas altamente eficientes, que operam com base em grandes volumes de dados, parâmetros e rotinas computacionais para resolver tarefas específicas, sem apresentar qualquer forma de consciência ou compreensão real. Esses sistemas, amplamente utilizados em

diferentes setores da sociedade, representam um avanço notável da tecnologia, mesmo que estejam limitados a funções determinadas. Já a IA forte é um campo onde os sistemas são capazes de simular ou até superar as capacidades cognitivas humanas, incluindo a consciência e a intencionalidade. No entanto, esse ideal encontra obstáculos teóricos e técnicos consideráveis, especialmente por ainda não haver uma forma computacional de representar a experiência subjetiva e os estados mentais conscientes. Nesse contexto, compreende-se que, enquanto a IA forte permanece no campo das hipóteses e dos desafios, a IA fraca avança de forma concreta e significativa, consolidando-se como a base das aplicações atuais em inteligência artificial (Quaresma, 2021).

Seguindo a linha conceitual da IA fraca, Damaceno e Vasconcelos (2018), definem a Inteligência Artificial, 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.

Monard e Baranauskas (2000) apresentam o conceito da IA baseada na IA Forte onde a inteligência artificial (IA) é um ramo da ciência da computação cujo objetivo é fazer com que computadores pensem ou se comportem de forma inteligente, realizando tarefas que normalmente requerem inteligência humana, como aprendizado, raciocínio, visão e linguagem. Silva e Mairink (2019), complementam apontando que a Inteligência Artificial é a possibilidade de uma máquina através de algoritmos programados possuir capacidade cognitiva semelhante à do ser humano, sendo capaz de realizar atividades que antes eram possíveis apenas por humanos.

Por outro lado, Searle (1980) questiona a possibilidade de uma inteligência artificial possuir consciência semelhante à humana. Searle argumenta que mesmo que uma máquina possa simular a compreensão de uma linguagem, isso não implica que ela realmente compreenda. O autor diz que a máquina não é capaz de pensar, como exemplificado em seu experimento mental da "Sala Chinesa". O experimento propõe que uma pessoa, sem entender chinês, consegue responder em chinês apenas seguindo instruções de um manual. Para quem observa de fora, parece que ela compreende a língua, mas, na verdade, está apenas manipulando símbolos. Isso ilustra a crítica de Searle à IA defendendo que computadores processam dados sintaticamente, sem qualquer compreensão do significado, ou seja, sem semântica (Searle, 1980, apud Amorin, 2014).

Ainda em contraste com definições de Inteligência Artificial que frequentemente enfatizam a busca pela autonomia e pela substituição de tarefas humanas, Shneiderman (2022) apresenta uma contraproposta a respeito da Inteligência Artificial. O autor 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 substituí-los. Para ele, 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.

### **2.2.2 Linha do tempo da inteligência artificial**

Antes mesmo do surgimento dos computadores modernos, a humanidade já se questionava sobre a possibilidade de criar entidades artificiais capazes de pensar (Tonon; Nöth, 2022). O desejo de construir máquinas capazes de recriar habilidades humanas é, portanto, bastante antigo (Lage, 2022). Na Grécia antiga, por volta de 205 a.C., já existiam estudos voltados à criação de mecanismos que imitassem essas capacidades, como engrenagens de bronze utilizadas para prever eventos astronômicos (Lage, 2022). Nesse sentido, Tonon e Nöth (2022) destacam que a história humana está repleta de tentativas de nos replicar em essência, oscilando entre mitos e realidade, refletindo um fascínio duradouro com a ideia de máquinas dotadas de inteligência, criatividade e até autonomia.

Como destaca Zhang (2022), desde Aristóteles até Turing, as reflexões sobre lógica, mente e linguagem moldaram as bases que permitiram o surgimento da IA. Assim, os marcos técnicos e científicos que conhecemos hoje são consequência de uma longa trajetória filosófica que buscou compreender a natureza do pensamento e da inteligência.

Com isso a compreensão moderna da inteligência artificial começou a tomar forma a partir do século XX, com marcos teóricos e científicos decisivos que consolidaram o campo como uma disciplina própria, a inteligência artificial passou a abranger uma variedade de subcampos, desde áreas de uso geral, como aprendizado e percepção, até tarefas específicas como jogos de xadrez, diagnóstico de doenças e criação artística. Nesse sentido, ela sistematiza

e automatiza atividades intelectuais humanas, sendo considerada um campo universal (Russell; Norvig, 2004, apud Gomes, 2010).

De acordo com Lage (2022), a trajetória da inteligência artificial (IA) teve início em 1943 com a criação do primeiro modelo de neurônios artificiais, realizados por Warren McCulloch e Walter Pitt, seguida pela proposta do Teste de Turing por Alan Turing em 1950, que buscava avaliar se máquinas poderiam pensar como humanos. Em 1956, a Conferência de Dartmouth marcou o surgimento oficial do termo “inteligência artificial”, consolidando a área como campo acadêmico. A partir daí, avanços significativos ocorreram, como o lançamento do primeiro chatbot, ELIZA, em 1966, e o desenvolvimento do robô inteligente WABOT-1 em 1972. Apesar do entusiasmo inicial, a IA enfrentou dois períodos de estagnação, conhecidos como os invernos da IA (1974–1980 e 1987–1993), devido a limitações tecnológicas e expectativas frustradas. Ainda assim, em 1980, surgiram os sistemas especialistas, que simulavam decisões humanas em áreas específicas. A retomada da evolução veio em 1997 com o Deep Blue, da IBM, vencendo o campeão mundial de xadrez, e, em 2002, a IA chegou aos lares com o aspirador Roomba. Nos anos seguintes, marcos como o IBM Watson vencendo o Jeopardy em 2011, o Google Now em 2012 e o chatbot Eugene passando no Teste de Turing em 2014, mostraram avanços expressivos. A partir de 2015, com o crescimento do *deep learning* e *machine learning*, a IA passou a integrar produtos e serviços impactando setores diversos e transformando o cotidiano por meio de sistemas inteligentes cada vez mais sofisticados (Lage, 2022).

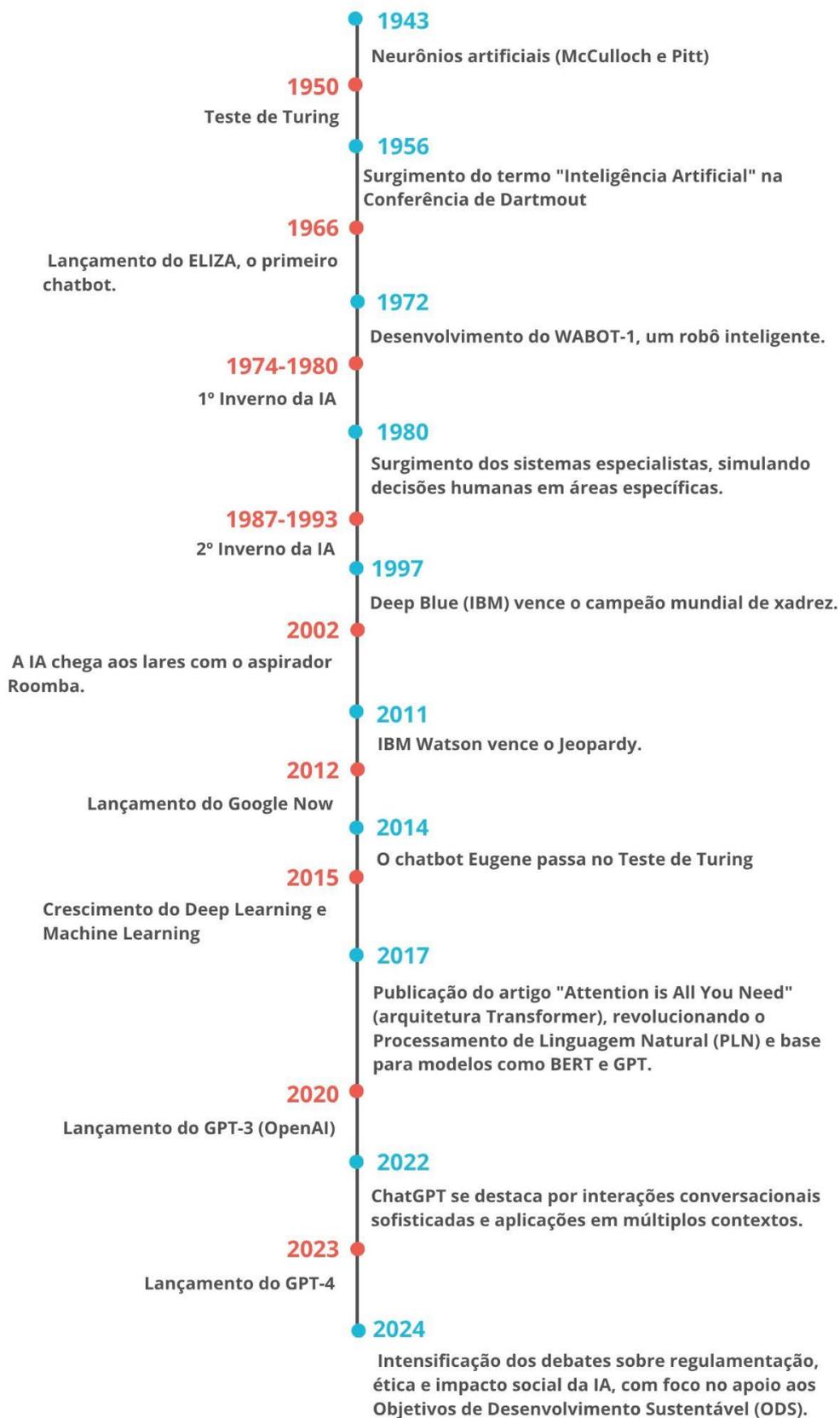
Silva (2019) aponta *machine learning* como um avanço científico que substitui a codificação algorítmica feita por humanos por sistemas que aprendem por meio de experiências, dados e comportamentos anteriores. Para o autor, essa tecnologia representa um avanço significativo, ao substituir a codificação algorítmica tradicional desenvolvida manualmente por programadores por modelos que aprimoram seu desempenho de forma autônoma. O *deep learning*, por sua vez, é uma subárea do *machine learning*, caracterizada por maior precisão e eficácia. Essa abordagem baseia-se em redes neurais artificiais que simulam o funcionamento do cérebro humano, permitindo a análise de grandes volumes de dados não estruturados e a representação hierárquica das informações. Suas aplicações incluem o reconhecimento de voz, o processamento de imagens e a análise de comportamentos complexos (Silva, 2019).

Dando continuidade à trajetória evolutiva da inteligência artificial, após os avanços proporcionados pelas abordagens de *machine learning* e *deep learning*, o ano de 2017 marca um ponto de inflexão com a publicação do artigo "Attention is All You Need", de Vaswani et al., que apresenta a arquitetura Transformer. Essa inovação redefine o campo do processamento de linguagem natural (PLN) e serve de base para o desenvolvimento de modelos como BERT e GPT (Castro; Maciel, 2025). A partir desse marco, inicia-se uma nova fase da IA: a inteligência artificial generativa. Diferente das gerações anteriores, centradas na automação de tarefas repetitivas, essa nova vertente amplia significativamente o potencial da tecnologia, permitindo a realização de atividades criativas, analíticas e relacionadas à tomada de decisão (McKinsey, 2023).

A IA generativa, como destacam Govindarajan e Venkatraman (2024), desperta o interesse de profissionais e organizações ao possibilitar a criação de textos, áudios, imagens, animações e vídeos com pouca ou nenhuma programação. Em 2020, a OpenAI lança o GPT-3, um modelo com impressionantes 175 bilhões de parâmetros, capaz de executar tarefas complexas como geração de texto, programação e tradução automática. Em 2022, o ChatGPT, construído sobre essa base, se destaca por oferecer interações conversacionais sofisticadas e aplicações em múltiplos contextos. O avanço continua em 2023 com o lançamento do GPT-4, que inaugura uma era de modelos multimodais, aptos a processar simultaneamente texto, imagem e código. Já em 2024, ganham força os debates sobre regulamentação, ética e impacto social da IA, com especial atenção ao seu papel no apoio aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforçando a necessidade de um desenvolvimento responsável e inclusivo da tecnologia (Castro; Maciel, 2025).

Portanto, a história da Inteligência Artificial configura-se como fruto de um processo contínuo de transformações sociais, tecnológicas e econômicas. Da mesma forma, o estágio atual da gestão de pessoas também reflete essa trajetória evolutiva, marcada por mudanças significativas que impactaram diretamente a forma como as organizações gerenciam seus talentos. A seguir, na Figura 3, apresenta-se uma linha do tempo com os marcos mais relevantes da evolução da Inteligência Artificial, destacando sua influência na transformação dos processos organizacionais.

Figura 3 - Linha do tempo da inteligência artificial



Fonte: Elaboração própria (2025), com base na literatura

### 2.3 Uso da IA nas práticas de gestão de pessoas

Segundo Mer e Viridi (2023) 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.

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) 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” (Govindarajan; Venkatraman, 2024, p. 26). Os autores defendem que os sistemas algorítmicos de dados bem arquitetado 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.

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.

Makarius *et al.* (2020) discutem também 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.

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.

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. Dessa forma, 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**

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Severino (2014) aponta que uma pesquisa aplicada busca resolver problemas práticos ou gerar conhecimentos que possam ser diretamente utilizados, a fim de traduzir seus resultados em contribuições práticas. Como esta investigação tem como objetivo explorar os desafios, benefícios e tendências da IA na gestão de pessoas, ela se classifica como aplicada, pois os resultados poderão orientar organizações e futuras pesquisas sobre o uso dessa tecnologia na gestão de pessoas.

Classifica-se também como uma pesquisa de campo, já que os dados foram coletados diretamente no local onde os fenômenos ocorrem, com o pesquisador em contato direto com os sujeitos envolvidos. Segundo Gil (2002) o estudo de campo procura o aprofundamento das questões propostas. O autor aponta que esse tipo de pesquisa permite uma melhor compreensão das características e relações entre os elementos do contexto investigado. Apresentando maior flexibilidade a mudanças ao longo da pesquisa.

Do ponto de vista dos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, cujo foco é observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los. Gil (1999) afirma que esse tipo de estudo busca a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, utilizando frequentemente técnicas padronizadas de coleta de dados.

Essa pesquisa teve corte transversal, pois tem o objetivo de obter dados fidedignos a respeito do uso da IA da gestão de pessoas em um único momento, permitindo elaborar conclusões confiáveis, robustas, além de gerar novas hipóteses que poderão ser investigadas com novas pesquisas (Zangirolami-Raimundo *et al.* 2018)

Essa pesquisa visa explorar os depoimentos de gestores a respeito da IA na gestão de pessoas. Para isso foi realizada a abordagem qualitativa, conforme recomendado para situações em que o problema ou a questão de pesquisa requerem exploração (Hastie; Hay, 2012).

Para Creswell (2014), a abordagem qualitativa é ideal quando o objetivo da pesquisa é explorar fenômenos complexos, com seu impacto prático em sociais e percepções humanas, que não podem ser quantificados de forma simples. Portanto a coleta de dados por meio de entrevistas possibilita uma compreensão mais profunda das percepções e experiências dos gestores sobre a IA fornecendo insights ricos e detalhados.

### 3.2 Procedimentos de coleta e análise de dados

A presente pesquisa utilizou a técnica de entrevista semiestruturada, por permitir flexibilidade para aprofundar questões relevantes à medida que surgem durante a fala dos participantes, garantindo ao mesmo tempo um direcionamento baseado nos objetivos específicos da pesquisa.

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos objetivos específicos da pesquisa, conforme apresentado no Quadro 1. As perguntas buscavam captar as percepções, práticas e experiências dos participantes relacionadas ao uso de inteligência artificial na gestão de pessoas, tema central do estudo. O roteiro completo pode ser consultado no **Apêndice A**.

Quadro 1 - Elaboração do roteiro de entrevista

Objetivo Específico	Perguntas do Roteiro
Como a IA é aplicada nas práticas de gestão de pessoas nas instituições no Brasil.	Seção 2: Aplicação da IA em Gestão de Pessoas. Essa seção contém 5 perguntas.

Objetivo Específico	Perguntas do Roteiro
Identificar os benefícios e os desafios relacionados à adoção da inteligência artificial nas práticas de gestão de pessoas, abordando tanto aspectos técnicos quanto organizacionais.	Seção 3: Benefícios. Essa seção contém 1 perguntas Seção 4: Desafios e Barreiras. Essa seção contém 2 perguntas
Identificar quais tendências podem surgir com o uso da IA na gestão de pessoas.	Seção 6: Futuro da IA na Gestão de Pessoas. Essa seção contém 3 perguntas

Fonte: Autora (2025)

Para a realização da pesquisa foram selecionados profissionais que atuam nas áreas de gestão de pessoas. Os critérios incluíram: Ter no mínimo 2 anos de experiência no setor e atuar em cargos de liderança ou técnico com envolvimento direto em projetos de IA. Os participantes foram identificados por meio de redes de contato profissional e grupos de Whatsapp relacionados à gestão de pessoas e pesquisa no LinkedIn. O convite foi feito por WhatsApp e Email, conforme texto disponível no Apêndice B. Os entrevistados que solicitaram previamente receberam o roteiro por WhatsApp.

A presente pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, baseada na realização de dez entrevistas. A coleta de dados ocorreu entre 2 de fevereiro e 25 de abril, totalizando dois meses. As entrevistas foram conduzidas predominantemente de forma virtual, sendo que duas delas foram realizadas por respostas escritas devido a dificuldades de agendamento.

É importante ressaltar que a participação dos entrevistados foi voluntária e autorizada, garantindo-se o consentimento de cada um. Para assegurar o anonimato, foram atribuídos códigos às entrevistas de forma aleatória, conforme detalhado no Quadro 2. Os dados da tabela foram organizados em ordem cronológica da realização das entrevistas.

Quadro 2 - Dados da Entrevista

<b>Código</b>	<b>Data</b>	<b>Forma de realização</b>	<b>Ferramenta/Meio</b>	<b>Formação</b>
<b>E5</b>	10/02/2025	Virtual	Google Meet	Pós-Graduação
<b>E9</b>	10/02/2025	Virtual	Teams	Pós-Graduação
<b>E8</b>	14/02/2025	Resposta por escrito	Zoom	Pós-Graduação
<b>E6</b>	17/02/2025	Virtual	Teams	Mestrado
<b>E4</b>	26/03/2025	Virtual	Teams	Não citado
<b>E3</b>	28/03/2025	Virtual	Teams	Pós-Graduação
<b>E1</b>	31/03/2025	Virtual	Teams	Graduação
<b>E2</b>	25/04/2025	Virtual	Teams	Graduação
<b>E10</b>	25/04/2025	Resposta por escrito	Teams	Pós-Graduação
<b>E7</b>	15/05/2025	Virtual	Teams	Não citado

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

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. O tempo mínimo de entrevista foi de 18 minutos enquanto o tempo máximo foi de 55 minutos. As entrevistas totalizaram um total de 3 horas e 75 minutos

Para a análise de dados contemplou-se o uso da inteligência artificial (Chat GPT) a fim de garantir maior eficiência e confiabilidade dos dados, com orientação para seguir as diretrizes de Análise de conteúdo de Bardin, conforme descrito no *prompt* completo disponível no Apêndice C. Gibbs (2009), diz que o uso de softwares e programas auxiliam na organização e categorização de grandes volumes de dados qualitativos, garantindo maior eficiência e confiabilidade na análise sendo assim de grande valia. Para esse trabalho iremos usar inteligência artificial para análise de dados referentes às entrevistas que serão aplicadas, a fim de garantir maior eficiência e confiabilidade dos dados, seguindo as diretrizes metodológicas de análise conforme Silva *et al.* (2024).

As categorias foram inicialmente identificadas com auxílio do ChatGPT, e depois revisadas manualmente visando garantir coerência e clareza analítica.

### **3.3 Perfil da amostra**

A pesquisa foi aplicada a um total de 10 profissionais, incluindo gestores de empresas públicas e privadas, bem como consultores que prestam serviços para organizações diversas. Do total de participantes, seis atuam em empresas privadas, dois em instituições públicas e dois são profissionais de consultoria. Dessas organizações Entre os entrevistados, sete se identificaram como homens e três como mulheres. A coleta de dados foi realizada de forma online, abrangendo empresas de diferentes segmentos de atuação.

Dentre os participantes cinco residem no Distrito Federal, demonstrando uma concentração significativa na capital federal. Os demais participantes estão distribuídos geograficamente, com dois no Rio de Janeiro, dois em Minas Gerais e um no Paraná. Um dos participantes, embora mineiro de origem, reside no Rio de Janeiro há duas décadas, enquanto outro atua no Rio Grande do Norte, mesmo sendo de São Paulo, o que evidencia a mobilidade e a abrangência das atuações profissionais. Em termos de atuação profissional, o grupo é bastante diversificado, abrangendo desde cargos de gerência executiva, coordenação de RH, até diretoria. Além disso, a pesquisa contou com a contribuição de sócios e consultores da área da gestão de pessoas.

Os participantes relataram suas experiências relacionadas à gestão de pessoas e ao uso de Inteligência Artificial (IA) nas organizações. Constatou-se que o tempo médio de atuação na área de gestão de pessoas é de aproximadamente 15 anos, enquanto a experiência com IA gira em torno de 3 anos. 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.

## **4. ANÁLISE DE RESULTADOS**

Nesta seção, serão apresentados os resultados da pesquisa. Os resultados foram organizados em três objetivos específicos, conforme estabelecido na metodologia: (i) Práticas de gestão de pessoas com o uso da IA, (ii) Desafios e benefícios da IA na gestão de pessoas, e (iii) Perspectivas futuras sobre sua aplicação.

Os dados consolidados que serão apresentados nesta seção foram contemplados por categorias mediante a cada pergunta. Para cada categoria tem-se o parâmetro de 10 respostas.

Portanto as análises a seguir oferecem uma visão abrangente sobre o status atual da inteligência artificial na área de gestão de pessoas. Os dados foram organizados em ordem decrescente, da categoria mais mencionada pelos participantes à menos citada. As categorias emergiram posteriormente à coleta, sendo definidas com base nas respostas obtidas e discutidas à luz da literatura.

#### 4.1 Práticas de gestão de pessoas com uso de IA

Na análise inicial, buscou-se compreender os principais fatores que motivam a aplicação da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas. De acordo com a percepção dos entrevistados, conforme Quadro 6, a Eficiência Operacional (MOTV1) foi o aspecto mais destacado, sendo mencionada por 6 participantes. Os respondentes indicaram que a eficiência promovida pela IA contribui significativamente para a melhoria de processos, a economia de tempo e recursos financeiros, além do uso mais racional dos ativos organizacionais. Os entrevistados demonstraram também que a IA contribui significativamente na contribuição para as Decisões mais Embasadas e Análise de Dados (MOTV2) em que foram citadas por 5 dos entrevistados. Os gestores apontaram que a IA fornece o apoio a escolhas mais estratégicas e embasadas.

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 e Zhao; 2023) e na ampliação da capacidade analítica para a tomada de decisão (Nascimento *et al.*, 2024). A consolidação dos motivos para uso da IA permitiu identificar sete categorias, conforme apresentado no Quadro 4, juntamente com a descrição, quantidade de entrevistados que abordaram a categoria durante as entrevistas e exemplos de relatos.

Quadro 3 - Motivos para aplicação da IA na gestão de pessoas

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
MOTV1	<b>Eficiência operacional</b>	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
MOTV2	<b>Decisões mais embasadas / Análise de dados</b>	Uso de IA para apoiar decisões com base em dados objetivos ou métricas.	5	“ é tomar decisões mais embasadas em dados.” E6
MOTV3	<b>Aumento de produtividade</b>	Menciona agilidade, aumento de entrega, otimização de tempo e tarefas.	4	“Principalmente, melhorar a produtividade, agilidade” E1

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
MOTV4	<b>Melhoria da experiência do colaborador</b>	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
MOTV5	<b>Inovação e modernização</b>	Fala de estar atualizado, adotar novas tecnologias, transformação digital.	3	"o futuro passa por tecnologia." E3
MOTV6	<b>Vantagem competitiva</b>	Ter vantagem competitiva no mercado.	1	"gerar vantagem competitiva no mercado de trabalho." E8
MOTV7	<b>Comunicação Assertiva</b>	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)

No que diz respeito às áreas de aplicação e as práticas da IA na gestão de pessoas nas Organização pode-se perceber que o Recrutamento e Seleção corresponde a 90% dos respondentes (Quadro 4). 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) que aponta a IA como facilitadora na parte de triagem de currículos.

Apesar dos resultados representarem o escopo da literatura, os resultados se diferem das apresentações trazidas **no relatório "36 Iniciativas Inovadoras de RH 2024"**, onde a categoria "Atração e Seleção" representou apenas 6% das iniciativas inovadoras inscritas. Essa divergência pode ser explicada por diferentes perspectivas. Verma *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 em nossa pesquisa, essa aplicação já consolidada pode ser percebida como a "principal" por sua eficácia e amplo uso diário.

Ao todo foi possível identificar nove categorias, conforme apresentado no Quadro 5, juntamente com a descrição, quantidade de entrevistados que abordaram a categoria durante as entrevistas e exemplos de relatos.

Quadro 4 - Áreas de Aplicação da IA na gestão de pessoas

<b>Código</b>	<b>Categoria Temática</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Exemplo de relato</b>
APL1	<b>Recrutamento e Seleção</b>	Menciona uso da IA em triagem de currículos, entrevistas, matching de perfis etc.	9	“Na hora que você vai captar o melhor candidato que tem o melhor fit para vaga.” E3
APL2	<b>Treinamento e Desenvolvimento</b>	Cita aplicação da IA em capacitação, trilhas de aprendizagem, cursos, coaching etc.	5	“E agora por último, a área de desenvolvimento mesmo, avaliação de desempenho ou PDI, etc.” E2
APL3	<b>Avaliação de Desempenho</b>	Refere-se à aplicação da IA em 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
APL4	<b>Gestão de Clima / Engajamento</b>	Envolve uso em escuta ativa, clima organizacional, pulse-check, feedback contínuo.	4	“recrutamento, seleção, treinamento, endomarketing, clima e cultura, plano de cargos salários...” E5
APL5	<b>Folha de pagamento / Benefícios</b>	Aplicações em cálculos automáticos, benefícios, compliance etc.	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
APL6	<b>Planejamento de Pessoal / Alocação</b>	Refere-se a gestão de vagas, dimensionamento da força de trabalho, movimentações.	3	“A gente encontrar talentos aqui dentro da gestão de pessoas. Pra gestão de pessoas buscar talentos para atuar nas áreas aqui dos órgãos.” E7
APL7	<b>Ligamento / Desligamento</b>	Uso da IA em integração ou desligamento de colaboradores.	2	“Você pode colocar dentro do processo de onboarding, então cada empresa tem um processo diferente, você consegue utilizar isso dentro do onboarding.” E4
APL8	<b>Comunicação Interna / RH Digital</b>	Inclui 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 chatbots para gente simplificar e desonerar a gestão de pessoas com atividades que a tecnologia pode estar nos ajudando.” E7

<b>Código</b>	<b>Categoria Temática</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Exemplo de relato</b>
APL9	<b>Análise salarial</b>	remuneração dos funcionários, comparando-a com o mercado e definindo estratégias para a empresa.	2	"Recrutamento, onboarding, capacitação, análise salarial, análise de perfil comportamental, desenvolvimento personalizado, análise de dados para avaliação e orientação dos colaboradores." E8
APL10	<b>Suporte a tarefas Administrativas</b>	gerar apresentações, gerar documentos, a revisar textos, criar e-mails, a suportar as reuniões no teams, criar atas.	1	"gerar apresentações, gerar documentos internos, a revisar textos, a criar e-mails, a suportar as reuniões no teams (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 5, juntamente com a descrição, quantidade de entrevistados que abordaram a categoria durante as entrevistas e exemplos de relatos.

Destacam-se, nesse contexto, três categorias principais de utilização. A primeira refere-se à automação de tarefas operacionais (UTL1), 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 (UTL2), 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 (UTL3), em que a IA está incorporada a soluções tecnológicas que promovem a conexão e o compartilhamento de informações entre diferentes sistemas utilizados pelo setor de RH, 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.

Quadro 5 - Utilização da IA na prática nas áreas da gestão de pessoas

<b>Código</b>	<b>Categoria Temática</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Exemplo de relato</b>
UTL1	<b>Automação de tarefas operacionais</b>	IA substitui ou agiliza atividades repetitivas: triagem, agendamento, notificações.	5	"Na prática, a IA ajuda na triagem de currículos." E1
UTL2	<b>Personalização de processos de RH</b>	Customização de treinamentos, trilhas, feedbacks ou recomendações para o colaborador.	5	"Ela tem ajudado na redação desses feedbacks, né?" E6
UTL3	<b>Integração com plataformas e sistemas</b>	Menciona 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
UTL4	<b>Análise de dados / Geração de insights</b>	IA é 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
UTL5	<b>Planejamento de Pessoal / Alocação</b>	Refere-se a gestão de vagas, dimensionamento da força de trabalho, movimentações. Antecipação de turn over 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
UTL6	<b>Atendimento automatizado / Chatbots</b>	Chatbots, assistentes virtuais, FAQ automatizado, interação com colaboradores.	3	"e na parte de chatbots é utilizado para responder perguntas dos colaboradores." E7
UTL7	<b>Apoio ao processo gerencial/ Estratégia</b>	IA orienta gestores em planejamento estratégicos e também auxilia 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)

#### 4.2 Desafios e benefícios do uso da IA

No que diz respeito aos possíveis benefícios que a organização pode obter com a implantação da inteligência artificial, todos os 10 participantes relataram suas percepções, totalizando em 30 relatos, os quais foram consolidados em nove categorias de conteúdo temáticas, conforme apresentado no Quadro 6.

Em suma, as categorias dos possíveis benefícios indicados pela percepção dos gestores estão alinhados a estudos teóricos ou empíricos sobre a IA na gestão de pessoas. De acordo

com a percepção dos gestores que participaram da pesquisa, evidenciam-se como principais ganhos com a implantação da IA na gestão de pessoas o aprimoramento da Tomada de Decisão (BENF1) se destacando como o benefício mais relevante, sendo mencionado por 70% dos participantes como apontado por Nawaz *et al.* (2024), em seguida foi possível observar a eficiência operacional que foi percebida por 50% dos respondentes Qiu e Zhao (2023).

Quadro 6 - Benefícios da IA na Gestão de Pessoas

<b>Código</b>	<b>Categoria Temática</b>	<b>Descrição da categoria</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Exemplo de relato</b>
BENF1	<b>Aprimoramento da tomada de decisão</b>	IA contribui com decisões mais precisas, estratégicas, baseadas em dados.	7	"Então a gente tentar responder questões baseadas em dados, tem isso." E6
BENF2	<b>Melhoria da eficiência / redução de custo</b>	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
BENF3	<b>Aumento da produtividade/ agilidade / velocidade</b>	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
BENF4	<b>Melhoria da experiência do colaborador</b>	Interfaces mais amigáveis, respostas automáticas, jornada mais fluida.	3	"Mas também muito ganho de experiência para o usuário, pro colaborador, pro candidato" E1
BENF5	<b>Gestores em atividades mais estratégicas</b>	A IA auxilia os gestores a terem maior disponibilidade em atividades mais estratégicas.	3	"Tempo da liderança redirecionado para atuação mais estratégica;" E10
BENF6	<b>Personalização e transparência para os colaboradores</b>	Assertividade na comunicação, personalização e transparência para os colaboradores.	3	"maior personalização, transparência dos colaboradores," E9
BENF7	<b>Comunicação</b>	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
BENF8	<b>Clima organizacional</b>	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
BENF9	<b>Potencializa a criatividade</b>	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

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 (BENF8) em uma percepção inicial correspondeu a 20% dos entrevistados que o mencionaram espontaneamente como um benefício da IA. Enquanto a aos 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 dos 10 entrevistados (60%) reportaram perceber melhorias. Os demais se dividiram entre a ausência de impacto percebido (5 entrevistados, ou 50%) e resistência (1 entrevistado, ou 10%), respectivamente. 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, ou 20%) e aumento da eficiência/otimização do trabalho de gestão (3 entrevistados, ou 30%), respectivamente.

A dicotomia observada na resposta do Clima Organizacional e Disponibilidade dos Gestores em atividades mais estratégicas sugere uma complexidade na percepção do impacto da IA. Essa discrepância pode indicar três possibilidades: o impacto da IA não é relevante; ou o impacto da IA ainda não é suficientemente relevante ou direto para ser espontaneamente associado pelos profissionais de RH; ou, alternativamente, tais benefícios podem não estar sendo devidamente observados, comunicados e reconhecidos pelas lideranças e pelos colaboradores. 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.

Em relação aos desafios técnicos observados com a aplicação da IA na gestão de pessoas, conforme Quadro 7, percebe-se no relato dos 10 entrevistados que a Falta de Capacitação ou Letramento Digital (DSF1) é o principal desafio, sendo mencionada por seis dos participantes como destacado por Kshetri (2021). Outro pilar importante referente aos desafios enfrentados pelas empresas na adoção da IA na gestão de pessoas é a Resistência Cultural ou Comportamental (DSF2) em que foi percebida por cinco dos entrevistados. Os gestores apontaram 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 pilares que dificultam a adoção da IA nas práticas de gestão de pessoas (Qiu e Zhao;2023).

Quadro 7 - Desafios da IA na Gestão de Pessoas

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
DSF1	Falta de capacitação ou letramento digital	Necessidade de formação, treinamentos, habilidades técnicas	6	“Então um dos desafios é um pouco desse letramento digital” E6
DSF2	Resistência cultural ou comportamental	Menções à resistência dos colaboradores, medo da mudança ou mentalidade tradicional	5	“Olha, eu acho que tem uma questão cultural que é sempre importante, né?” E1
DSF3	Preocupações éticas e com privacidade de dados	Desafios relacionados a dados sensíveis, LGPD, ética no uso da IA nos processos da GP, inclusive na parte de tomada de decisão	4	“então primeiro, a preocupação é voltada aí ao uso de dados pessoais.” E7
DSF4	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
DSF5	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 chatbot, eles não nascem perfeitos, eles precisam aprender. A IA precisa aprender, né? Um processo de evolução.” E1
DSF6	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 40% dos 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. Como demonstrado no Quadro 8. No entanto, considerando a ênfase recorrente desses temas na literatura como demonstrado por Atanzio *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 com perguntas mais

direcionadas. Quando questionados especificamente sobre os desafios éticos e legais do uso da IA, 90% dos participantes demonstraram algum tipo de preocupação relacionada à LGPD e à ética, enquanto apenas 10% afirmaram não considerar esses aspectos como fatores relevantes em suas práticas organizacionais, conforme o Quadro 8.

Apesar da ampla discussão na literatura sobre os riscos de viés algorítmico e discriminação como os de Nascimento *et al.* (2024) e Atanzio *et al.* (2021). Em que os autores apontam os viés algorítmico e discriminação com um dos dilemas éticos da IA. Porém apenas um entrevistado mencionou esse aspecto como um dos principais desafios enfrentados. A baixa frequência dessa preocupação também se repetiu em relação à transparência e à aplicabilidade dos algoritmos, mencionadas apenas uma vez. 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.

Quadro 8 - Desafios relacionados à Privacidade de dados e a ética

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
PV2	<b>Cumprimento de legislações (ex: LGPD)</b>	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
PV1	<b>Preocupação com vazamento ou uso indevido de dados pessoais</b>	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, Cyber security é fundamental, né?” E3
PV4	<b>Governança, controle ou políticas institucionais de ética em IA</b>	Mecanismos formais de governança ética, comitês, políticas internas de controle	3	“Governança é pré-requisito para qualquer tecnologia em RH.” E10
PV3	<b>Preocupação com viés e discriminação algorítmica</b>	Riscos de decisões enviesadas, preconceito, falta de imparcialidade da IA	1	“E essa desconfiança existe sim com relação aos vieses.” E5
PV5	<b>Nenhuma preocupação significativa declarada ou não aplicável</b>	Respostas que afirmam não trabalhar com dados ou não perceberem 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

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
				gente sobe para uma IA de uma certa forma, a gente acha que isso que já é o que basta” E4

A fim de compreender a percepção dos profissionais de RH quanto ao papel da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas, a pesquisa buscou investigar e entender como os participantes percebem a IA sendo uma aliada estratégica ou uma ferramenta técnica de apoio. Todos os 10 participantes relataram suas percepções, totalizando em 10 relatos, os quais foram consolidados em 3 categorias de conteúdo temáticas, conforme apresentado no Quadro 10.

Os resultados indicaram que 50% dos entrevistados classificam a IA como uma Aliada Estratégica (AL1) (Ver Quadro 9). Essa perspectiva a posiciona como um elemento central para a tomada de decisão, a transformação da área e a construção do futuro do RH, 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 no RH, 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.

Quadro 9 - IA como ferramenta técnica ou aliada estratégica

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
AL1	<b>Aliada estratégica</b>	IA é vista como elemento central para tomada de decisão, transformação ou futuro	5	"Totalmente estratégica. Ela transforma o papel do RH e amplia sua capacidade de gerar valor real ao negócio." E10
AL2	<b>Ambas as funções (estratégica e técnica)</b>	A resposta menciona as duas funções ou reconhece o papel híbrido da IA	3	"São os 2, né? Ela é extremamente estratégica, mas antes de mais nada, é uma ferramenta, né?" E3
AL3	<b>Ferramenta técnica de apoio</b>	IA é compreendida como suporte instrumental, técnico, sem papel estratégico	2	"Ainda vejo como uma ferramenta técnica. Precisa chegar como aliado estratégico." E9

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

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) em que apontaram em sua pesquisa que a compreensão a respeito da visão da IA na gestão varia conforme a familiaridade com a tecnologia.

No que diz respeito às ferramentas de Inteligência Artificial utilizadas, observou-se que 50% dos respondentes fazem uso de soluções desenvolvidas internamente, em conjunto com tecnologias disponíveis no mercado, enquanto os outros 50% utilizam exclusivamente ferramentas externas. Entre essas ferramentas externas, destacam-se principalmente as soluções baseadas em Inteligência Artificial generativa, evidenciando a crescente adoção desse tipo de tecnologia nas práticas organizacionais (Ver Quadro 10).

Quadro 10 - Ferramentas externas ou internas

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
F1	<b>Ferramentas de terceiros / externas</b>	Refere-se a ferramentas compradas, contratadas ou de fornecedores externos.	5	“Em geral desenvolvida pelo mercado tá? A gente não tem nada desenvolvido internamente.” E4
F2	<b>Modelo híbrido (próprio + terceiro)</b>	Menciona que há uso combinado de ferramentas internas e de mercado.	5	"Temos dos dois. Tanto mercado como nosso." E2

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

### 4.3 Perspectivas do uso da IA na gestão de pessoas

Com o objetivo de trazer a compreensão das novas perspectivas da IA na gestão de pessoas com a visão do mercado, este estudo buscou, entre seus objetivos centrais, explorar as percepções dos gestores sobre o futuro da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas. A análise dos dados qualitativos 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 na Quadro 11, demonstram que os gestores percebem a IA como um agente de transformação profunda. Há uma expectativa de expansão e automatização de processos (FT2), 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 (FT3), indicando que os gestores preveem um futuro onde a IA fornecerá *insights* baseados em dados, elevando a tomada de decisão em RH a um patamar mais preditivo e estratégico. A categoria "Integração total aos processos de gestão de pessoas" (FT6) reforça essa perspectiva, sugerindo que a IA será uma presença ubíqua, dificilmente dissociável das operações de RH.

Quadro 11- Futuro da IA na Gestão de Pessoas

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
FT1	<b>IA Centrada no Humano</b>	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
FT2	<b>Expansão e automatização de processos</b>	Referências a maior uso da IA para automatizar tarefas operacionais, otimizar rotinas e ampliar eficiência	5	"Maior automatização, desenvolvimento personalizado". E8
FT3	<b>Apoio à decisão e análise estratégica</b>	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
FT4	<b>Interação e personalização do relacionamento humano</b>	Esperança de IA mais "humanizada", com personalização de experiências de colaboradores	5	"E tem algumas empresas que estão oferecendo esse serviço, né? O chatbot, de uma forma bem humanizada. Isso é legal." E5
FT5	<b>Transformação no trabalho</b>	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

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
				estrategista.” E1
FT6	<b>Integração total aos processos de gestão de pessoas</b>	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 (FT4) 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" (FT1) 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 onde a IA serve como um agente de capacitação, e não de substituição total, da interação humana. Como defendido por Shneiderman (2022).

Essa dicotomia entre automação e a preservação do elemento humano culmina na percepção de transformação no trabalho (FT5). 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 (Joshbersin 2021).

Em suma, estes resultados oferecem uma visão granular das percepções dos gestores brasileiros sobre o futuro da IA na gestão de pessoas, destacando a complexidade e as nuances dessa transição. A identificação dessas categorias temáticas, suportadas por exemplos de relatos, fornece uma base sólida para a compreensão das expectativas e dos desafios. Essa exploração não só atende a um dos objetivos centrais da pesquisa, mas também se configura 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, a análise das entrevistas apontou 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 (TDF1), 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. Ver Quadro 12.

Outras categorias com significativa representatividade foram a Automação Avançada e Hiperautomatização (TDF2) e a IA na Captação das Emoções (TDF3), 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 da 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 12 - Tendências ou inovações podem surgir nos próximos anos na GP

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
TDF1	<b>Aprimoramento da análise de dados e previsibilidade</b>	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
TDF2	<b>Automação avançada e hiperautomatização</b>	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 da das outras fases do recrutamento." E2
TDF3	<b>IA na captação das emoções</b>	A inteligência artificial como um ajudante para capturar as emoções dos colaboradores através	3	"Então eu continuo achando que o futuro da inteligência artificial aplicado às empresas no Brasil tem haver com as emoções, sentimentos dos colaboradores." E9

Código	Categoria Temática	Descrição da categoria	Quantidade	Exemplo de relato
		de sua aparência e comportamento corporal.		
TDF4	<b>IA generativa e criação de conteúdo</b>	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
TDF5	<b>Personalização e experiências individualizadas</b>	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
TDF6	<b>Integração da IA à cultura e estratégia organizacional</b>	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
TDF7	<b>Novas ferramentas de interação homem-máquina</b>	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. Eu não tenho, já vi funcionando, não tenho esse serviço implantado aqui, mas eu acho que seria por aí, ainda mais para atendimento de questões muito pontuais, né? Eu acho que seria bem legal. Isso é uma coisa que poderia expandir mais para... mais acessível." E5

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

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou investigar como as organizações têm utilizado a inteligência artificial na gestão de pessoas e quais os reais benefícios que a IA traz para essa área. Para tanto, foram delineados objetivos específicos que guiaram a pesquisa. Primeiramente, buscou-se compreender como a IA é aplicada nas práticas de gestão de pessoas em instituições no

Brasil. Nossas descobertas 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.

Em seguida, o estudo se propôs a identificar os benefícios e os desafios relacionados à adoção da inteligência artificial nas práticas de gestão de pessoas, considerando aspectos técnicos e organizacionais. Os 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. Foram identificados desafios significativos, como a Falta de Capacitação ou Letramento e Resistência Cultural ou Comportamental.

Por fim, o trabalho visou perceber quais tendências podem surgir com o uso da IA na gestão de pessoas. A análise das tendências 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, não como substituta da interação humana.

Este trabalho oferece contribuições significativas para o campo da Gestão de Pessoas e para o ambiente corporativo brasileiro. 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 e benefícios 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. Buscar mapear esse 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 e clima organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, Paula Fernanda Patrício de. *A crítica de John Searle à inteligência artificial: uma abordagem em filosofia da mente*. 2014. 97 f. Dissertação (Mestrado em Filosofia) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

ATANAZIO, Amanda; SILVA, Larissa Ranielly Oliveira; FORMIGONI, Alexandre; NOVAIS, Rosana Aparecida Bueno de. A inteligência artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. Fatec ZL, 2021.

AYANPONLE, Latifat Omolara et al. A review of innovative HR strategies in enhancing workforce efficiency in the US. *Journal Internacional de Ciência e Arquivo de Pesquisa*, v. 11, n. 01, p. 817-827, 2024. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/377905776\\_A\\_review\\_of\\_innovative\\_HR\\_strategies\\_in\\_enhancing\\_workforce\\_efficiency\\_in\\_the\\_US](https://www.researchgate.net/publication/377905776_A_review_of_innovative_HR_strategies_in_enhancing_workforce_efficiency_in_the_US). Acesso 6 Abril.2025

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1977.

BITTENCOURT, Dênia Falcão de. *Gestão estratégica de pessoas nas organizações: livro digital*. 2. ed. rev. Palhoça: UnisulVirtual, 2012. Disponível em: <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br/server/api/core/bitstreams/25da1fcd-e69d-4733-b381-428d8d36bb65/content>. Acesso em: 8 Abril.2025

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. *Administração de Recursos Humanos: Tradução da 16ª edição norte-americana*. 3. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. *E-book*. p.IV. ISBN 9788522122691.

CASTRO, Michele Marta Moraes; MACIEL, Cristiano. Historiográficos da inteligência artificial e suas implicações na educação. In: SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO (SEMIEDU 2024): FORMAÇÃO DE PROFESSORES EM FOCO: DESAFIOS E PERSPECTIVAS, [S. l.], 2022. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/semiedu/article/view/32786/32583>. Acesso em: 8 jul. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Coaching e Mentoring - Construção de Talentos. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. p.Capa. ISBN 9786559770403.

CRESWELL, John W. Investigação qualitativa e projeto de pesquisa. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014. *E-book*. p.45. ISBN 9788565848893. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788565848893/>. Acesso em: 18 jun. 2025.

Damaceno, S. S., & Vasconcelos, R. O. (2018). INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL: UMA BREVE ABORDAGEM SOBRE SEU CONCEITO REAL E O CONHECIMENTO POPULAR. Caderno De Graduação - Ciências Exatas E Tecnológicas - UNIT - SERGIPE, 5(1), 11. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/cadernoexatas/article/view/5729/2966>. Acesso em: 23 abr. 2025

Demo, G.; Fogaça, N., Nunes, I., Edrei, L., Francischeto, L. (2011). 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, 12(5), 15-42.

DUTRA, Denize. *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, Fernando Timoteo; CHIAVEGATTO FILHO, Alexandre Dias Porto. Predição de absentismo docente na rede pública com machine learning. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 55, e23, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsp/a/v6CY4PhVrH8wJwmSN396GFN/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 8 jul. 2025.

GIBBS, Graham; FLICK, Uwe. Análise de dados qualitativos. (Métodos de pesquisa). Porto Alegre: Bookman, 2009. *E-book*. p.1. ISBN 9788536321332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536321332/>. Acesso em: 18 jun. 2025.

Gil, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, Dennis dos Santos. Inteligência Artificial: Conceitos e Aplicações. Revista Olhar Científico, Faculdades Associadas de Ariquemes, v. 1, n. 2, p. 234-246, ago./dez. 2010. Disponível em: [https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/ia\\_intro.pdf](https://www.professores.uff.br/screspo/wp-content/uploads/sites/127/2017/09/ia_intro.pdf). Acesso: 9 Jun.2025

GOVINDARAJAN, Vijay; VENKATRAMAN, Venkat. *Convergência Estratégica: A Fusão de Dados e Inteligência Artificial no Futuro da Indústria*. Porto Alegre: Bookman, 2024. *E-book*. p.iii. ISBN 9788582606551.

Hastie, P., & Hay, P. (2012). Qualitative approaches. In K. Armour & D. Macdonald (Eds.), *Research methods in physical education and youth sport* (pp. 79-84). London: Routledge.

JESUS, Luyla Silva de; SANTOS, Cynara Ribeiro; CAIRES, Natan Oliveira. Gestão de pessoas na era da inteligência artificial e automação. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, v. 9, 2025. Disponível em: [https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/3985?utm\\_source=chatgpt.com](https://revista.unipacto.com.br/index.php/multidisciplinar/article/view/3985?utm_source=chatgpt.com). Acesso: 2 jun.2025

JOSHBERSIN. AI, Robotics, and Cognitive Computing Are Changing Business Faster Than You Thought. Disponível em : <https://joshbersin.com/2017/03/ai-robotics-and-cognitive-computing-are-changing-business-faster-than-you-thought/>. Acesso em: 07 jun. 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. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mrr-03-2020-0168/full/html>. Acesso em: 23 abr. 2025.

KUMAR, M. Rudra; BHARGAVI, Y. Krishna; SHARMA, Avinash; RAMESH, G. Human resource management using machine learning-based solutions. In: *Proceedings of the Third International Conference on Electronics and Sustainable Communication Systems (ICESC 2022)*. IEEE Xplore, 2022. Parte CFP22V66-ART. ISBN 978-1-6654-7971-4. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9885526>. Acesso em: 13 mai.2025

LAGE, Fernanda de Carvalho. *Manual de Inteligência Artificial no Direito Brasileiro*. 2. ed. revista, atualizada e ampliada. Salvador: Editora JusPODIVM, 2022. Disponível em: [https://juspodivmdigital.com.br/cdn/arquivos/jus2235\\_previa-do-livro.pdf](https://juspodivmdigital.com.br/cdn/arquivos/jus2235_previa-do-livro.pdf). Acesso 22 abr. 2025

LUZ, Danielle Oliveira da; BOENTE, Alfredo Nazareno Pereira; FERREIRA, Vinícius Marques da Silva; SANTOS, Ricardo Marciano dos. 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. In: **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA (SEGET)**, 20., Rio de Janeiro: Uni Dom Bosco. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos23/273424.pdf>. Acesso 08 jul. 2025.

MAKARIUS, Erin E.; MUKHERJEE, Debmalaya; FOX, Joseph D.; FOX, Alexa 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. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320305002>. Acesso em: 18 jun. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. AI for human development. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/ai-for-human-development>. Acesso em: 30 nov. 2024.

MCKINSEY & COMPANY The economic potential of generative AI. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-economic-potential-of-generative-ai-the-next-productivity-frontier#introduction>

MER, A.; VIRDI, A. S. Navigating the Paradigm Shift in HRM Practices Through the Lens of Artificial Intelligence: A Post-pandemic Perspective. *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part A*, p. 123–154, 10 fev. 2023. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/368398992\\_Navigating\\_the\\_Paradigm\\_Shift\\_in\\_HRM\\_Practices\\_Through\\_the\\_Lens\\_of\\_Artificial\\_Intelligence\\_A\\_Post-pandemic\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/368398992_Navigating_the_Paradigm_Shift_in_HRM_Practices_Through_the_Lens_of_Artificial_Intelligence_A_Post-pandemic_Perspective). Acesso em 7 mai.2025

MONARD, Maria Carolina; BARANAUSKAS, José Augusto. Aplicações de inteligência artificial: uma visão geral. In: *Anais do Congresso de Lógica Aplicada à Tecnologia, 2000*, São Paulo. São Paulo: Faculdade SENAC de Ciências Exatas e Tecnologia, 2000. Disponível em: <https://dcm.ffclrp.usp.br/~augusto/publications/2000-laptec.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2025.

NASCIMENTO, Gustavo J. F.; COUTO, Leo Leão; PERES, Neide Aparecida. Inteligência artificial e seu impacto na gestão de pessoas. V *Seven International Multidisciplinary Congress*, 2024. Disponível em: <https://sevenpublicacoes.com.br/anais7/article/view/3912>. Acesso em: 18 mai. 2025.

NAWAZ, Nishad; ARUNACHALAM, Hemalatha; PATHI, Barani Kumari; GAJENDERAN, Vijayakumar. *The adoption of artificial intelligence in human resources management practices*. *International Journal of Information Management Data Insights*, v. 4, n. 1, p. 100208, abr. 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S266709682300054X>. Acesso em: 18 jun. 2025.

OLIVEIRA, Thiago Aguiar de; PEREZ-NEBRA, Amalia Raquel; TORDERA, Núria. Práticas de gestão de pessoas no Brasil: uma revisão sistemática. *Revista Psicologia: Organizações & Trabalho (rPOT)*, v. 22, n. 4, p. 2279-2288, 2022. Disponível em: <https://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/article/view/24534>. Acesso: 18 jun. 2025.

PRIKSHAT, Verma; ISLAM, Mohammad; PATEL, Parth; MALIK, Ashish; BUDHWAR, Pawan; GUPTA, Suraksha. *AI-augmented HRM: literature review and a proposed multilevel framework for future research*. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 193, p. 122645, 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S004016252300330X?via%3Dihub>. Acesso em: 11 jul. 2025.

QUARESMA, Alexandre. Inteligência artificial fraca e força bruta computacional. *Techno Review – Revista Internacional de Tecnologia, Ciencia y Sociedad*, v. 10, n. 1, p. 67–78, 2021. Disponível em: <https://historicoeagora.net/revTECHNO/article/view/2815>. Acesso em: 7 jul. 2025.

QIUA, Lili; ZHAO, Lei. Opportunities and challenges of artificial intelligence to human resource management. *Academic Journal of Humanities & Social Sciences*, v. 2, n. 1, p. 144-153, 2023. Disponível em: [Opportunities and challenges of artificial intelligence to human resource management](#). Acesso em: 18 jun. 2025

ROSA, Ninon Girardon da; VAZ, Tiago Andres; LUCENA, Amália de Fátima. Carga de trabalho de enfermagem: uso de inteligência artificial para o desenvolvimento de modelo classificador\*. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, Ribeirão Preto, v. 32, e4240, Disponível em: <https://revistas.usp.br/rlae/article/view/226989>. Acesso em: 8 jul. 2025.

ROTICH, Kipkemboi Jacob. History, evolution and development of human resource management: A contemporary perspective. *Global Journal of Human Resource Management*, v. 3, n. 3, p. 58-73, May 2015. Disponível em: <https://ejournals.org/wp-content/uploads/History-Evolution-and-Development-of-Human-Resource-Management-A-Contemporary-Perspective.pdf>. Acesso em: 26 nov. 2024.

SENA, Jefferson Wanderson Pereira de et al. *Uso de ferramentas estratégicas e inteligência artificial do RH 4.0 nas organizações*. *Revista Científica ACERTTE*, v. 2, n. 6, 2022. Disponível em: <https://acertte.org/index.php/acertte/article/view/84>. Acesso em: 07 jul. 2025.

SEVERINO, A.J. *Metodologia do trabalho científico*. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2014.

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

SHNEIDERMAN, Ben. *Human-centered AI*. Oxford: Oxford University Press, 2022. 400 p. ISBN 978-0192845290.

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. In: *Anais do 10º Encontro do Programas de Pós-graduação Profissionais em Administração*, n. 10, 2024. Disponível em: [https://sistema.emprad.org.br/10/anais/resumo.php?cod\\_trabalho=99](https://sistema.emprad.org.br/10/anais/resumo.php?cod_trabalho=99).

SILVA, Fabrício M.; LENZ, Maikon L.; FREITAS, Pedro H C.; et al. *Inteligência artificial*. Porto Alegre: SAGAH, 2018. *E-book*. p.41. ISBN 9788595029392.

SILVA, J. A. S.; MAIRINK, C. H. P. Inteligência artificial: aliada ou inimiga. *LIBERTAS: Rev. Ciênci. Soc. Apl.*, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, p. 64-85, ago./dez. 2019. Disponível em: <https://www.studypool.com/documents/24843442/intelig-ncia-artificial-aliada-ou-inimiga->. Acesso em: 18 jun 2025.

SILVA, Julia Chan Novais Carneiro da et al. *A importância do RH 4.0 nas organizações contemporâneas*. *Interface Tecnológica*, v. 19, n. 2, 2022. Disponível em: [https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt\\_BR/article/view/1440/819](https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/pt_BR/article/view/1440/819). Acesso em: 07 jul. 2025.

SOUSA, Samara Eduarda Rodrigues de et al. *Indústria 4.0: transformação do RH tradicional para o RH 4.0*. 2021. Disponível em: [https://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/1/INDUSTRIA\\_4\\_0\\_Transformacao\\_do\\_RH\\_tradicional\\_para\\_o\\_RH\\_4\\_0.pdf](https://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/1/INDUSTRIA_4_0_Transformacao_do_RH_tradicional_para_o_RH_4_0.pdf). Acesso em: 07 jul. 2025.

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

TONON, Raissa Campoy; NÖTH, Winfried. Máquinas pensantes: Os dilemas da Inteligência Artificial. TECCOGS - Revista Digital de Tecnologias Cognitivas, n. 26, jul./dez. 2022, p.66-88. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/373009258\\_Maquinas\\_pensantes\\_Os\\_dilemas\\_da\\_Inteligencia\\_Artificial](https://www.researchgate.net/publication/373009258_Maquinas_pensantes_Os_dilemas_da_Inteligencia_Artificial). Acesso: 21 abr.2025

VARADARAJAN, R.; RAJENDRAN, S. D. Artificial Intelligence Reshaping Human Resource Management: A Review. 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

WILLIAMS, Chuck. ADM: Princípios de administração. 2. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2017. *E-book*. p.3. ISBN 9788522126958.

WORLD ECONOMIC FORUM. Future of Jobs Report 2025. January 2025. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>. Acesso em: 09 jun. 2025.

Zangirolami-Raimundo J, Echeimberg JO, Leone C. Research methodology topics: Cross-sectional studies. Journal of Human Growth and Development. 2018; 28(3):356-360. Disponível em: <https://revistas.usp.br/jhgd/article/view/152198/149017>. Acesso em: 9 jun. 2025

ZHANG, Youheng. A historical interaction between artificial intelligence and philosophy. 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/362567299\\_A\\_Historical\\_Interaction\\_between\\_Artificial\\_Intelligence\\_and\\_Philosophy](https://www.researchgate.net/publication/362567299_A_Historical_Interaction_between_Artificial_Intelligence_and_Philosophy). Acesso: 22 Abril. 2025

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de entrevista

#### Abertura

Olá, meu nome é Raissa Farinha, estou conduzindo uma pesquisa sobre o uso da Inteligência Artificial nos processos de gestão de pessoas. Agradeço por participar e gostaria de entender melhor sua experiência e percepções sobre esse tema.

#### 1. Esclarecimento sobre confidencialidade:

○ Gostaria de garantir que todas as informações compartilhadas serão mantidas em sigilo e utilizadas apenas para fins acadêmicos.

#### 2. Consentimento:

○ Podemos começar a entrevista? Caso esteja de acordo, posso gravar a conversa para facilitar o registro das informações?

#### Seção 1: Perfil do Entrevistado e da Empresa

- De onde você é?
- Qual a sua idade?
- Qual é a sua formação acadêmica?
- Qual é o seu cargo na empresa?
- Quanto tempo de experiência com gestão de pessoas?
- Quanto tempo de experiência com IA?
- Qual é o porte da sua empresa? (Pequena, média ou grande)

#### Seção 2: Aplicação da IA em Gestão de Pessoas

- Qual o motivo para ter implementado a IA nas práticas de gestão de pessoas na empresa?
- Quais são as principais áreas de aplicação de Inteligência Artificial na gestão de pessoas (ex.: recrutamento, gestão de desempenho, engajamento)?
- Como a IA é utilizada nessas práticas? Ex: No Recrutamento é utilizado para achar a pessoa com o perfil ideal de forma automatizada?
- Quais ferramentas ou tecnologias de IA a empresa utiliza especificamente na gestão de pessoas?

- As ferramentas de IA foram desenvolvidas pela empresa ou são disponíveis no mercado?

### Seção 3: Benefícios e Impactos

- Na sua percepção, quais são os principais benefícios que a implementação de IA trouxe para a gestão de pessoas na empresa?
  - Eficiência operacional?
  - Melhoria na tomada de decisão?
  - Maior personalização e transparência para os colaboradores?
  - Melhorias no clima organizacional ou na satisfação dos funcionários?
  - Redução de tarefas operacionais.
  - Maior disponibilidade dos gestores em atividades mais estratégicas?
  - Você acredita que exista outra?

### Seção 4: Desafios e Barreiras

- Quais foram os principais desafios técnicos ou organizacionais na adoção da IA? - Quais as preocupações relacionadas à privacidade de dados ou ética na aplicação dessas ferramentas?

### Seção 5: Percepções de Gestores e Colaboradores

- Na sua percepção a IA é uma aliada estratégica ou uma ferramenta técnica?
- Em relação aos colaboradores, têm-se notado a compreensão e adaptação às mudanças trazidas pela IA? Há ações da empresa para facilitar essa adaptação?

### Seção 6: Futuro da IA na Gestão de Pessoas

- Como você enxerga o futuro do uso da Inteligência Artificial na gestão de pessoas em empresas privadas no Brasil?
- Na sua opinião, quais áreas da gestão de pessoas ainda possuem potencial inexplorado para aplicação de IA?
- Quais tendências ou inovações você acredita que possam surgir nos próximos anos nessa área?

### Apêndice B – Mensagem enviada para os participantes

"Meu nome é Raissa Farinha da Silva, sou estudante de Administração no IDP e estou realizando uma pesquisa para o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) sobre o uso da inteligência artificial nas práticas de gestão de pessoas em empresas privadas brasileiras.

Recebi seu contato por meio da professora Lana Montezano e gostaria de saber se você teria disponibilidade para participar de uma entrevista. A conversa duraria cerca de 30 a 40 minutos e poderia ser realizada online pelo Microsoft Teams. Caso prefira, posso enviar o roteiro da entrevista com antecedência.

Para garantir a melhor análise dos dados, a entrevista será gravada, mas reforço que a gravação será utilizada exclusivamente para fins acadêmicos, com total confidencialidade e anonimato.

Sua participação será essencial para enriquecer minha pesquisa e compreender melhor a aplicação da inteligência artificial no gerenciamento de pessoas. Se puder participar, poderia me informar quais dias e horários seriam mais convenientes para você? Estarei disponível entre os dias XX/XX/XXX e XX/XX/XXX e posso me ajustar ao horário que for melhor para você.

Agradeço desde já pela atenção e fico à disposição para qualquer dúvida!

Atenciosamente,

Raissa Farinha da Silva"

### Apêndice C – Prompt Chat GPT

Haja como um pesquisador acadêmico que trabalha com o conteúdo de uma pesquisa e está realizando análise de conteúdo categorial temática baseada em Bardin. Considere que o processo deve ser realizado da seguinte forma: 1. “Pré-Análise”, com leitura flutuante para compreender o material e definição de unidades e categorias de análise; 2. “Exploração do Material”, por meio da codificação do material, organizando os dados brutos com base nas categorias sugeridas; e 3. “Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação”, que é a análise baseada nos dados codificados, buscando padrões, relações e conclusões. Vou te passar o conteúdo de uma pesquisa (respostas) e quero que você faça a análise de conteúdo categorial temática das respostas, inicialmente sugerindo as categorias identificadas por você e em seguida classificando/codificando os textos de acordo com as categorias identificadas.

Este arquivo é da pesquisa que tem como objetivo geral de analisar a adoção da inteligência artificial nas práticas de gestão de pessoas nas organizações brasileiras. A primeira linha contém o nome das colunas. Cada coluna precisa ser analisada e consolidada individualmente. Comece consolidando primeiro a coluna B com os motivos para adoção da IA Comece com a pré-análise, identificando as possíveis categorias temáticas e explicando os critérios de análise. Depois favor gerar uma planilha que contenha as seguintes colunas: ID, resposta, categoria proposta da sua análise. Quando for gerar esta nova planilha, preciso que você faça uma análise mais detalhada nas respostas, pois algumas delas trazem conteúdos de mais de uma categoria que você criou. Sendo assim, peço que reanalise e quando uma resposta for de mais de uma categoria você crie novas linhas mantendo o ID, resposta e órgão que atua e na codificação da categoria você coloque todas as categorias correspondentes da linha. Para facilitar, quando houver uma resposta com dois conteúdos diferentes, então você cria duas linhas e coloca em negrito a frase que você classificou na categoria correspondente. Vamos lá?