

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**LARISSA CRISTINA CABRAL
THAIS NEVES DE LIMA**

**AVANÇOS DA IA NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: um estudo
de caso**

**FRANCA/SP
2025**

**LARISSA CRISTINA CABRAL
THAIS NEVES DE LIMA**

**AVANÇOS DA IA NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: um estudo
de caso**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Profa. Me. Taciana Lucas e Afonseca Salles

**FRANCA/SP
2025**

LARISSA CRISTINA CABRAL
THAIS NEVES DE LIMA

AVANÇOS DA IA NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS: um estudo
de caso

Trabalho de Graduação apresentado à
Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr.
Thomaz Novelino”, como parte dos
requisitos obrigatórios para obtenção do
título de Tecnólogo em Gestão de
Recursos Humanos

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) : _____
Nome..... : Profa. Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles.
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : _____
Nome..... : Prof. Me. Carlos Alberto Lucas
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : _____
Nome..... : Profa. Me. Adriana Cristina Araújo Rabelo
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, XX de junho de 2025.

AGRADECIMENTO

Agradecemos nossas famílias, pelo apoio incondicional, pela compreensão nos momentos de dificuldade e por acreditarem em nosso potencial mesmo nos dias mais desafiadores. Aos professores, que com dedicação, paciência e generosidade, compartilharam conosco seus conhecimentos e experiências, deixando marcas profundas em nossa formação. Este trabalho é fruto de muito esforço, perseverança e aprendizado, mas também do suporte essencial de pessoas incríveis que estiveram ao nosso lado ao longo desses três anos.

Dedico esse trabalho, primeiramente a Deus, por ter nos concedido forças e sabedoria em cada etapa desta jornada. Aos professores e nossa orientadora, pela paciência, apoio e orientação essencial na construção deste trabalho.

Aprender é a única coisa que a mente nunca se cansa, nunca tem medo e nunca se arrepende.

Leonardo da Vinci

RESUMO

A Inteligência Artificial tem impactado diversas áreas profissionais, trazendo inovação e eficiência para a gestão estratégica, incluindo a área de Recursos Humanos. Nesse sentido, a Inteligência Artificial tem sido reconhecida por otimizar processos operacionais e decisões, embora ainda existam desafios, como questões éticas e de privacidade de dados, entre outros. O objetivo deste estudo é explorar e apresentar os avanços recentes da Inteligência Artificial na área de Recursos Humanos, destacando seus impactos na gestão da área. Isso permitirá conhecer como essa ferramenta pode ser aplicada no setor, garantindo benefícios e uso responsável, além de levar as empresas a alcançarem maior precisão, desempenho e agilidade em seus processos. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, combinando revisão bibliográfica e estudo de caso com um profissional de Recursos Humanos para uma análise detalhada do tema. Os resultados indicam que, a IA no RH representa um avanço significativo, mas seu sucesso depende de um equilíbrio entre automação e a manutenção do fator humano na gestão de pessoas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Inteligência Artificial. Organizações. Tecnologia. Transformação digital.

ABSTRACT

Artificial Intelligence (AI) has significantly impacted various professional fields, bringing innovation and efficiency to strategic management, including the area of Human Resources. In this context, AI has been recognized for optimizing operational processes and decision-making, although challenges such as ethical issues and data privacy concerns remain. The objective of this study is to explore and present the recent advancements of Artificial Intelligence in Human Resources, highlighting its impact on the management of the area. This research aims to demonstrate how AI can be applied to the sector, ensuring benefits and responsible use, while helping companies achieve greater precision, performance, and agility in their processes. The study adopts a qualitative and exploratory approach, combining bibliographic review and a case study with a Human Resources professional for an in-depth analysis. The results indicate that AI in HR represents a significant advancement, but its success will depend on achieving a balance between automation and the preservation of the human factor in people management.

Keywords: Artificial intelligence. Digital transformation. Organizations. Technology. People Management.

LISTA DE SIGLAS

RH – Recursos Humanos

IA- Inteligência Artificial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	12
2 RH 4.0.....	13
3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES	17
3.1 OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA IA NO RH.....	18
3.2 PERSPECTIVAS FUTURAS	21
4 METODOLOGIA	23
4.1 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO	24
CONSIDERAÇÕES FINAIS	27
REFERÊNCIAS	29

1 INTRODUÇÃO

A Inteligência Artificial (IA) tem revolucionado diversas áreas da sociedade e da economia, trazendo inovação e eficiência para setores como saúde, transporte, finanças e, mais recentemente, Recursos Humanos (RH). Essa tecnologia emergente permite a realização de tarefas complexas com maior precisão, eliminando erros e promovendo uma gestão estratégica baseada em dados. No contexto do RH, a IA está se consolidando como uma ferramenta essencial para transformar processos operacionais e decisões estratégicas.

Embora seus avanços sejam notáveis, ainda existem desafios relacionados à adoção da inteligência artificial, como questões éticas, privacidade de dados e a necessidade de alinhamento com valores humanos. Diante disso, a compreensão de como as tecnologias podem ser aplicadas no RH para maximizar os benefícios e garantir a ética, permanece sendo um desafio que merece ser mais bem abordado.

Assim, o objetivo deste estudo é explorar e apresentar os avanços recentes da IA na área de Recursos Humanos, destacando seus impactos na gestão da área.

Com isso, busca-se oferecer insights valiosos para profissionais e gestores, capacitando-os a aproveitar as oportunidades geradas por essa tecnologia e a enfrentar seus desafios de forma informada e estratégica. Tais contribuições podem levar as empresas a alcançarem maior precisão, desempenho e agilidade em seus processos.

A metodologia adotada inclui uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, utilizando pesquisa bibliográfica em materiais científicos sobre o assunto e um estudo de caso realizado por meio de entrevista a um profissional da área de RH, permitindo uma análise detalhada e prática sobre o uso da IA.

Este trabalho está organizado em três capítulos. O primeiro apresenta a evolução do RH até os dias atuais, seguido pelo conceito de IA e suas aplicações na gestão de pessoas. Em seguida, são discutidos benefícios, desafios e tendências futuras, finalizando com recomendações para uma implementação estratégica.

2 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A área de Recursos Humanos (RH) é hoje considerada uma área estratégica para muitas empresas modernas. No entanto, nem sempre foi assim. O próprio conceito e nomenclatura da área sofreram alterações em função das mudanças nas exigências do mercado, as quais geraram transformações internas na organização sobre a importância e o papel das pessoas no sucesso organizacional.

Chamada inicialmente de Relações Industriais e com foco em tarefas burocráticas, a área teve início no final do século XX, junto com a necessidade de se organizar e controlar a entrada e saída dos funcionários das recém-criadas indústrias da época (Chiavenato, 2014).

Posteriormente, sendo chamada de Administração de Recursos Humanos (ARH) e considerando as pessoas como peças importantes, a área passou a focar não apenas em aspectos burocráticos, mas também no desenvolvimento de estratégias para gestão de talentos, clima organizacional e motivação dos colaboradores (Chiavenato, 2014). Esse avanço ocorreu principalmente com o reconhecimento da importância do capital humano para o sucesso empresarial, levando à adoção de políticas e práticas voltadas para a valorização dos funcionários (Mendonça *et al.*, 2018).

Assim, a área deixou de ser puramente burocrática e reativa para tornar-se proativa e incorporar novas responsabilidades manifestadas em subsistemas de Recursos Humanos, os quais são fundamentais para compreender a amplitude da área dentro das organizações modernas.

Segundo Souza (2024), o RH contemporâneo pode ser dividido em seis subsistemas principais, que são: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, gestão de desempenho, administração de pessoal, remuneração e benefícios, e segurança e qualidade de vida no trabalho. Cada um desses subsistemas tem sido impactado de maneira significativa pela incorporação da IA resultando em maior eficiência e otimização dos processos internos (Esse, 2023).

Na década de 1990, com a globalização e o aumento da concorrência, as empresas modernas entenderam que as pessoas eram o único fator que não poderia ser copiado e que trariam a vantagem competitiva desejada. Assim, a área ganhou relevância e ampliou suas responsabilidades que já não se limitavam aos aspectos burocráticos da gestão, mas à promoção de condições adequadas e favoráveis à maior produtividade dos colaboradores por meio de programas de benefícios,

treinamentos, progressão de carreira e qualidade de vida no trabalho, entre outros (Chiavenato, 2014).

Segundo França (2009, p.11), os avanços se deram de forma que:

O cenário de gestão de pessoas nas organizações e empresas ascendeu de atividades operacionais e legisladas para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos, que tiveram como origem o registro em carteira, ampliaram-se para: qualidade pessoal, qualificações culturais, competências tecnológicas, responsabilidade empresarial e cidadania. Essas mudanças derivam da nova economia: da era digital, dos novos paradigmas na gestão organizacional.

A área de RH atualmente é de grande importância, pois toda a informação que dela provém pode ser considerada um ponto de partida para tomadas de decisões ou uma ferramenta estratégica, a partir do qual a empresa poderá analisar seu desempenho geral, identificar falhas e iniciar o processo de mudança e adequação.

Assim, da mesma forma que nos últimos três séculos foi possível testemunhar três revoluções industriais, sendo a indústria 1.0 da máquina a vapor, mecanizando as fábricas; a indústria 2.0 do uso da eletricidade e do petróleo, facilitando a produção em massa e a indústria 3.0 com o surgimento do computador e da internet, no século XXI surge a indústria 4.0 ligada à transformação digital, desenvolvendo inteligência artificial (IA), sistemas de armazenamento em rede e na nuvem, operações autônomas, negócios digitais e organizações inteligentes (Martins, Gomes e Santos, 2019).

Isso revela que a área de RH evoluiu muito ao longo do tempo. Antes focada apenas em tarefas burocráticas, hoje ela é vista como uma área estratégica para o sucesso das empresas. Com o reconhecimento da importância das pessoas como diferencial competitivo, o RH passou a cuidar não só de processos, mas também do desenvolvimento, da motivação e da qualidade de vida dos colaboradores, visando claro obter o máximo de resultado por meio das pessoas. Essa transformação acompanhou as mudanças trazidas pelas revoluções industriais, até chegar à era da indústria 4.0 e da inteligência artificial.

2.1 RH 4.0

Na era contemporânea, marcada por avanços tecnológicos incessantes e uma dinâmica competitiva sem precedentes no mundo dos negócios, a gestão eficaz de recursos humanos emerge como um diferencial estratégico vital para as organizações.

A inovação é algo inerente ao desenvolvimento do ser humano, porém tal tendência tem se manifestado de forma avassaladora nas últimas décadas. No início da era industrial as empresas contratavam pessoas baseadas no seu porte físico, pois precisavam da sua força de trabalho, com o intuito de aumentar o nível da produção, ou seja, pressupunham que aqueles com melhores condições físicas seriam mais resistentes e, portanto, conseguiriam entregar maior produtividade (Motta, 2010).

No entanto, após a globalização a necessidade por maior dinamismo, as empresas mudaram seus requisitos, visando responderem de forma rápida e excelente às demandas do mercado. Nesse contexto, as pessoas deixaram de ser simples recursos produtivos e passaram a ser fonte de vantagem competitiva, pois constituíam o único ativo organizacional incapaz de ser copiado pelos concorrentes, o que implicou em inovações na área de RH.

Nesse processo de mudança, as inovações na área também ocorreram à nível instrumental, ou seja, nas ferramentas e instrumentos de gestão utilizados, gerando a necessidade de se ter formas mais eficazes de gerir tantas informações, surgindo assim novas tecnologias dispostas a incrementar o desempenho da área em termos de velocidade na execução dos processos e aprimoramento na tomada de decisões.

O conceito de indústria 4.0 foi utilizado pela 1.^a vez em outubro de 2012, por Siegfried Dais (então Deputy Chairman da Robert Bosch Healthcare GmbH) e Henning Kagermann (da Academia Alemã de Ciência e Engenharia), líderes de um grupo de trabalho que apresentou ao Governo Federal Alemão um conjunto de recomendações para implementação da indústria 4.0 (Martins, Gomes e Santos, 2018, p. 245).

Nesse contexto, as novas tecnologias desempenham um papel inegável ao transformar fundamentalmente a maneira como as empresas realizam seus processos e abordam a administração de sua força de trabalho.

O avanço da tecnologia tem transformado profundamente diversas áreas dentro das organizações, e a área de Recursos Humanos não ficou de fora desse movimento. O conceito de RH 4.0 surge como uma resposta às mudanças impulsionadas pela digitalização e pela Indústria 4.0, trazendo uma abordagem mais estratégica, ágil e orientada por dados.

Trata-se de uma metodologia de gestão que utiliza a tecnologia como fonte de melhoria dos processos existentes, aumentando a atuação e aplicação das ferramentas de RH.

O RH 4.0 é, portanto, um reflexo das transformações impulsionadas pela globalização e pela Indústria 4.0, que busca a otimização de processos produtivos da empresa, redefinindo o papel do gestor de pessoas, que passa a atuar como um conector entre os objetivos do negócio e os talentos humanos, sendo responsável por atrair profissionais qualificados, aumentar o engajamento, promover a inovação e lidar com novas tecnologias, como a inteligência artificial.

Segundo Senior (2024), site especializado em Gestão de Pessoas, de modo geral, as principais características do RH 4.0 envolvem maior agilidade, automação e foco na experiência dos colaboradores, possibilitando uma gestão proativa, personalizada e estratégica. Assim os pilares do RH 4.0 são (Senior, 2024):

- Digitalização e automação de processos: permitindo fluxos de trabalho mais rápidos e eficientes;
- Adoção de metodologias ágeis: respondendo rapidamente às mudanças, mantendo a gestão alinhada com os objetivos do negócio;
- Foco na experiência e na gestão de talentos: fornecendo suporte e serviços personalizados aos colaboradores;
- Uso de *Data Analytics*: possibilitando a tomada de decisões orientadas por dados, identificando tendências e otimizando os processos da área.

Nesse sentido, Senior (2024) enfatiza que o RH 4.0 ganha novos papéis como: priorizar a experiência dos colaboradores, garantindo uma vivência positiva com um olhar humano desde sua contratação até sua saída da empresa; incentivar uma cultura de aprendizagem ágil, contínua, autogerida, personalizada e digitalmente habilitada; gerenciar o processo de transição na evolução dos modelos de negócios em função dos avanços tecnológicos; revisar os resultados e as métricas de sucesso, acompanhando e atualizando indicadores de desempenho do RH; priorizar a diversidade, equidade e inclusão, implementando objetivos metas e indicadores para acompanhar a diversidade; atualizar a função do RH, redefinindo os processos e responsabilidades e investindo em ferramentas digitais.

Assim, segundo, Senior (2024) dentre as tecnologias adotadas no RH 4.0 destacam-se a Internet das Coisas, Big Data e a Inteligência Artificial, as quais podem ser aplicadas em todos os subsistemas de RH, dentre os quais destacam-se:

- Recrutamento e seleção: utilizando aplicativos, mídias sociais e sites para divulgar vagas, realizar provas, testes e entrevistas *online* ou por meio de plataformas e sites especializados.

- Treinamento e desenvolvimento: utilizando plataformas *online* como as *Learning Management Systems* (LMS) ou sistemas de gestão de aprendizagem, Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), adotando metodologias de ensino como o *micro-learning*, que utiliza aplicativos e sites para disponibilizar pequenos pacotes de conteúdo continuamente aos colaboradores (Souza; Amaral, 2014).
- Avaliação de desempenho: utilizando softwares para analisar e comparar desempenhos.

De acordo com Marras (2017), utilizar tecnologia em processos de gestão, traz benefícios em termos de agilidade, eficácia e precisão, facilitando a comunicação, a disseminação da informação e conseqüentemente a tomada de decisões.

A possibilidade de se armazenar, por exemplo, dados exatos sobre a conduta do indivíduo na empresa, os fatores que o motivam, seus valores, interesses, competências pessoais e emocionais, permite elaborar verdadeiros mapas humanos sobre as limitações e qualidades do colaborador, trazendo eficiência e velocidade na gestão. Além disso, a adoção de certas tecnologias permite salvar, analisar, simular e comparar desempenhos, auxiliando na contratação, no desenvolvimento e na promoção das pessoas (Oliveira; Simões, 2017 *apud* Cunha *et al.*, 2020).

Segundo FIA (2020), alguns benefícios da utilização do RH 4.0, são:

- Gestão descentralizada;
- Aumento da produtividade;
- Redução do tempo de trabalho;
- Aumento do engajamento.
- Melhora da comunicação;

Porém, com a chegada do RH 4.0, surgem também novos desafios para a área. Nesse cenário, o RH precisa lidar com a adaptação constante às novas tecnologias e metodologias ágeis, garantindo que os processos se mantenham eficientes e atualizados. Além disso, outro desafio é proporcionar uma experiência cada vez mais personalizada para os colaboradores, focando em engajamento e satisfação em todas as etapas da jornada dele na empresa. Por fim, o uso de dados para a tomada de decisões estratégicas exige que os profissionais desenvolvam novas competências analíticas, sem deixar de lado o olhar humano tão essencial na gestão de pessoas.

3 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS ORGANIZAÇÕES

Com o advento da tecnologia e a crescente digitalização dos processos empresariais, o RH evoluiu para uma abordagem mais estratégica e baseada em dados. A era digital impulsionou a adoção de sistemas informatizados para a gestão de desempenho, recrutamento e seleção, treinamentos e desenvolvimento profissional (Carvalho *et al.*, 2023).

Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) emerge como um fator disruptivo, permitindo automação de tarefas repetitivas e análise preditiva para tomada de decisões mais assertivas (Alves, 2022).

O conceito de IA é recente, mas seu uso já é de conhecimento geral da população e vem causando polêmicas e ressalvas da parte daqueles que preferem os métodos tradicionais de se fazer as coisas.

Originalmente introduzido por John McCarthy em 1956, a IA surgiu a partir da ideia de que máquinas poderiam realizar atividades até então exclusivas dos seres humanos, como a tomada de decisões e a resolução de problemas. Desde então, a IA passou de um campo predominantemente teórico para uma realidade prática com aplicações diretas em diversas áreas, incluindo a administração de empresas. Segundo Russell e Norvig (2016, p. 1), “a IA é o estudo de agentes que recebem percepções do ambiente e realizam ações”.

A Inteligência Artificial é um campo da ciência da computação que se concentra no desenvolvimento de sistemas capazes de simular a inteligência humana. Por meio de técnicas como aprendizado de máquina, redes neurais e processamento de linguagem natural, a IA permite que máquinas aprendam, tomem decisões e realizem tarefas complexas com autonomia.

Já é possível observar a utilização da IA em diversas áreas profissionais, seja dentro das empresas ou na prática de profissionais autônomos, especialmente daqueles que já utilizavam alguma tecnologia em suas tarefas diárias. Dentro das organizações, falar de inteligência artificial nos negócios, significa falar da automatização de processos até então realizados manualmente.

Segundo Frey e Osborne (2017), o avanço tecnológico força as organizações a reavaliarem constantemente suas práticas de gestão, incluindo a seleção de talentos. As empresas varejistas, que lidam com um alto volume de contratações, precisam equilibrar a busca por eficiência com a complexidade inerente à gestão de pessoas. Nesse sentido, é fundamental que as organizações compreendam os limites

da IA e as consequências de sua aplicação para evitar problemas como a perda de confiança dos candidatos

Em suma, a evolução do RH tem sido marcada por transformações significativas, desde sua origem nas Relações Industriais até sua atual concepção estratégica e orientada por tecnologia. A incorporação da Inteligência Artificial potencializa esses avanços, tornando o RH mais eficiente, analítico e responsivo às demandas do mercado atual. Entretanto, é essencial que alguns cuidados sejam tomados para que não se perca o fator humano das relações e dos processos.

3.1 OPORTUNIDADES E DESAFIOS DA IA NO RH

Na área de RH, a IA tem um impacto significativo no sentido de agilizar e automatizar processos, especialmente os burocráticos e outros processos como recrutamento, análise de desempenho e retenção de talentos. Ao simular o comportamento humano, a IA melhora continuamente sua performance, oferecendo soluções baseadas em dados para problemas complexos. Além disso, a tecnologia pode identificar padrões em grandes volumes de dados, fornecendo insights valiosos para decisões estratégicas. Segundo Caetano (2024), a utilização de tecnologias de IA em práticas de recrutamento já reduziram significativamente o tempo de preenchimento de vagas, além de aprimorar a precisão na seleção de talentos. Essas capacidades estão moldando o futuro do trabalho, conectando melhor as necessidades organizacionais às habilidades dos colaboradores.

Sobre isso, Atanazio *et al.*, (2021) reforça que no recrutamento e seleção, a IA permite o uso de algoritmos avançados para triagem de currículos e identificação de candidatos mais aderentes às vagas, reduzindo o tempo e o custo do processo seletivo.

Assim, o uso da IA está mudando radicalmente a maneira como as organizações gerenciam seu capital humano. A automação de tarefas, como triagem de currículos e agendamento de entrevistas, tem liberado os profissionais de RH para focarem em atividades mais estratégicas. Por exemplo, empresas como a Vivo conseguiram reduzir em 73% o tempo de contratação ao adotar tecnologias de IA promovendo diversidade e eficiência (Olinda, 2024).

A Unilever é outro exemplo de empresa que já implementou IA em seu processo de recrutamento. Com o uso de análise facial e processamento de linguagem natural, conseguiu reduzir em 75% o tempo de contratação e aumentar a diversidade nas

seleções. Além disso, empresas como a Coca-Cola utilizam IA para prever padrões de retenção de talentos, enquanto o Google, com seu projeto “Oxygen”, emprega inteligência artificial para identificar características de liderança eficazes, otimizando processos de promoção interna (Smith e Brown, 2023).

Além disso, algoritmos avançados oferecem suporte na identificação de padrões comportamentais, permitindo intervenções proativas voltadas para o maior engajamento, motivação e desempenho dos colaboradores. Como apontado pela Deloitte, 58% das empresas que usam IA na gestão de desempenho relataram maior precisão nas avaliações e engajamento dos colaboradores (Mundo RH, 2024).

No treinamento e desenvolvimento, as plataformas baseadas em IA personalizam a aprendizagem conforme o desempenho e as necessidades individuais dos colaboradores, aumentando a efetividade das capacitações (Silva *et al.*, 2019). Ademais, na gestão de desempenho, as ferramentas de análise preditiva auxiliam os gestores na avaliação de produtividade e engajamento, possibilitando intervenções mais rápidas e assertivas (Mendonça *et al.*, 2018).

Nota-se assim, que a integração da IA no RH traz benefícios claros como:

- **Automação e Eficiência:** ferramentas como chatbots e sistemas integrados que ajudam a otimizar tarefas administrativas, economizando tempo e recursos (Rabello, 2024).
- **Personalização:** identificando, por meio de algoritmos de aprendizado, as necessidades individuais, personalizando programas de treinamento e desenvolvimento (Caetano, 2024).
- **Inclusão:** ajudando a mitigar preconceitos inconscientes, promovendo contratações mais justas e inclusivas (Caetano, 2024).
- **Análises Preditivas:** prevendo a saída de colaboradores, permitindo que as empresas tomem medidas preventivas.

Porém, estudos apontam que o uso da tecnologia não tem só vantagens, há cuidados que precisam ser tomados para que o lado humano dos processos de RH não se perca por completo.

Apesar dos avanços, a implementação de IA no RH não é isenta de desafios. Questões como privacidade de dados e transparência na tomada de decisões automatizadas requerem atenção. Especialistas sugerem a supervisão humana como

um componente crítico para evitar vieses e garantir a confiabilidade dos resultados (Mundo RH, 2024).

A dependência excessiva de algoritmos é um dos cuidados a se tomar, pois pode resultar em processos seletivos mecanizados que não consideram aspectos subjetivos fundamentais, como empatia, criatividade e potencial de crescimento dos candidatos (Esse, 2023). Além disso, sistemas baseados em IA podem reproduzir vieses inconscientes presentes nos dados utilizados para treiná-los, comprometendo a diversidade e inclusão no ambiente corporativo (Atanazio *et al.*, 2021).

É o caso da empresa Amazon que utilizou a IA em seus processos seletivos e sofreu discriminação algorítmica. Segundo Viana e Macedo (2024) o algoritmo de contratação da Amazon, percebendo a frequência de contratações de homens brancos, favoreceu candidatos do sexo masculino em detrimento às candidatas do sexo feminino. Isso mostra a importância de treinar e ajustar algoritmos de IA para evitar discriminação e preconceito, bem como a necessidade de maior supervisão humana e regulamentação para garantir a equidade na implementação de IA em nas empresas.

De acordo com Souza (2024), a utilização da IA no RH deve ser pautada por diretrizes éticas que assegurem a equidade e a transparência nos processos seletivos e de gestão de pessoas. Mendonça *et al.* (2018) ressaltam que a capacitação dos profissionais de RH é essencial para interpretar corretamente os dados gerados pelos algoritmos, evitando decisões puramente mecânicas.

Nesse sentido, Atanazio *et al.* (2021) enfatizam que a tecnologia deve ser utilizada como um suporte às decisões humanas e não como um substituto, garantindo que o fator humano continue sendo a base da gestão de pessoas.

Para garantir um uso eficaz e eticamente responsável dessas tecnologias, é essencial que as organizações invistam em capacitação, governança de dados e alinhamento com princípios de transparência e equidade (Esse, 2023).

Segundo Lovatto (2023, p.2)

Diante da indiscutível iminência dos riscos gerados pelo uso da inteligência artificial tornou-se imprescindível a criação de regulamentação e diretrizes, a União Europeia criou o AI Act da União Europeia e o Brasil o Projeto de Lei nº 210, de 2024 que complementa as brechas deixadas pela LGDP. Essas regulamentações exigem que os sistemas de IA sejam transparentes, éticos e seguros, garantindo que seus impactos sociais sejam mitigados. Os Projetos de Lei nº 210 de 2024 e 2.338 de 2023, por exemplo, impõe diretrizes rigorosas sobre a transparência e a responsabilidade no uso de dados para treinar algoritmos, buscando evitar a discriminação e a falta de clareza nas decisões automatizadas.

Nota-se então, que o uso da IA não se trata de apenas de uma prática voluntária visando agilizar processos morosos e difíceis, mas sim de maximizar e melhorar as ações profissionais para que sejam mais precisas, garantindo a ética e a transparência.

3.2 PERSPECTIVAS FUTURAS

A inteligência artificial é uma tecnologia que veio para ficar e, com o passar do tempo, será cada vez mais inserida nas atividades profissionais e no cotidiano das pessoas. Resistir a esse movimento é ficar para trás e correr o risco de não sobreviver em meio as mudanças. Nesse momento não se trata mais de pensar se a IA será utilizada, mas de como ela será aplicada.

Olhando para o futuro, espera-se que a IA no RH evolua em três frentes principais: automação inteligente, personalização da experiência do colaborador e governança ética dos dados, que consistem em:

- Automação Inteligente e RH Autônomo: segundo um estudo da Deloitte (2024), até 2030, mais de 80% dos processos administrativos do RH serão automatizados, permitindo que os profissionais se concentrem em funções estratégicas e desenvolvimento humano.
- Satisfação do Colaborador: estudos revelam que 82% das empresas que implementam soluções de IA para melhorar a experiência dos funcionários reportam um aumento significativo no engajamento e na produtividade. Além disso, empresas que utilizam tecnologias de personalização, como *chatbots* e sistemas de feedback em tempo real, conseguem aumentos de até 24% na satisfação dos colaboradores. Por isso, a tendência é que tais práticas sejam cada vez mais comuns nas organizações (Deloitte, 2022).
- Governança Ética e Transparência Algorítmica: para garantir a equidade e a confiabilidade, regulamentações específicas para o uso da IA no RH devem se fortalecer nos próximos anos. A criação de mecanismos de auditoria e explicabilidade será essencial para garantir que os processos automatizados sejam justos e alinhados com as melhores práticas de diversidade e inclusão. Assim, a utilização da IA ficará cada vez mais segura e será mais aplicada nas rotinas de RH (Lovatto, 2023).

Nota-se assim, que a transparência e a governança são o futuro da IA, pois garantem segurança aos usuários. Quando decisões automatizadas são explicáveis, os consumidores finais entendem melhor como e por que as escolhas foram feitas, reduzindo riscos legais, vieses e alucinações algorítmicas, demonstrando ausência de decisões discriminatória e evitando processos judiciais além de sanções regulatórias e crises reputacionais (Lovatto, 2023).

Uma boa governança de IA deve basear-se em pilares para que seja (Lovatto, 2023):

- Rastreável: permita que as organizações rastreiem as origens dos modelos de IA, bem como os dados que os treinaram;
- Explicável: capaz de justificar como e por que um modelo de AI produziu certos resultados para quando um auditor de conformidade, um cliente ou um *stakeholder* interno quiser saber de uma decisão específica;
- Confiável: além de sustentar a segurança algorítmica, deve também monitorar o desempenho da IA ao longo do tempo para detectar desvios ou alterações não intencionais;
- Responsável: a cultura de IA responsável é capaz de promover uma compreensão em toda a organização e gerando o alinhamento com os princípios da empresa para o uso da IA.

Pode-se dizer que, o futuro da IA no RH inclui aplicações emergentes, como análise de sentimentos e predição comportamental. A combinação de supervisão humana e IA será essencial para criar estratégias mais equilibradas e eficazes, garantindo que a tecnologia seja inserida na área como uma ferramenta para melhorar e otimizar as tarefas e não para substituir as atividades humanas (Rabello, 2024).

4 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo foi explorar e apresentar os avanços recentes da IA na área de Recursos Humanos, destacando seus impactos na gestão da área.

Dessa forma, a metodologia adotada incluiu uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, utilizando pesquisa bibliográfica em materiais científicos sobre o assunto e um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo de Seguros com aproximadamente 1.500 funcionários, entrevistando o gestor de RH.

A entrevistada possui 34 anos, é formada há 14 anos, e atualmente é gestora da área de RH na referida empresa, estando nesse cargo há 11 anos. Os dados do estudo de caso foram levantados por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado realizado no mês de abril de 2025 e composto por dez questões abertas, que constam no Apêndice.

As respostas seguidas da análise e discussão estão apresentadas na sequência.

4.1 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO

Diante da pergunta sobre quais ferramentas de IA são utilizadas para otimizar as tarefas diárias e aumentar a eficiência, a entrevistada disse que utilizam diversas ferramentas como: “plataformas de entrevistas digitais que realizam análises comportamentais e *chatbots* para responder às perguntas frequentes dos candidatos”, além de ferramentas que analisam os dados de desempenho dos colaboradores e no monitoramento de métricas como engajamento, desempenho e retenção, auxiliando na promoção de colaboradores no momento certo, na oferta de treinamentos personalizados e na identificação de possíveis problemas de retenção antes que se tornem críticos.

Isso mostra que o uso da IA nesta empresa, se concentra nos três nos processos centrais que os autores apresentados apontam, que são: de recrutamento e seleção; de gestão de performance, ou seja, na avaliação de desempenho e desenvolvimento dos colaboradores; e de análise de dados dos colaboradores e na tomada de decisões estratégicas.

Em relação à segunda questão que trata do uso da IA na contratação de pessoal, a entrevistada destaca que a inteligência artificial é uma grande aliada no processo de recrutamento e seleção, pois permite “a triagem de currículos e a análise

de perfis de candidatos de maneira mais rápida”. Com a capacidade de identificar palavras-chave, habilidades e experiências relevantes, a IA possibilita que os recrutadores concentrem seus esforços nos candidatos mais alinhados com o perfil da vaga, facilitando assim o processo de escolha.

Sobre os desafios quanto ao uso da tecnologia, a entrevistada destaca que a resistência à mudança por parte de alguns colaboradores é uma das principais dificuldades enfrentadas, pois há receio de que a IA substitua as funções humanas. Outro desafio é a integração das novas tecnologias aos sistemas já existentes, exigindo um período de adaptação e treinamento para garantir a correta utilização das ferramentas.

Na sequência a entrevistada responde à quinta questão sobre a IA substituir funções humanas em áreas específicas do RH, dizendo que não, pois “embora a IA possa automatizar tarefas repetitivas, como a triagem de currículos, o agendamento de entrevistas e algumas análises de desempenho, funções que exigem empatia e julgamento humano, como o treinamento e a gestão de desempenho, não podem ser totalmente substituídas. A inteligência artificial deve ser vista como uma ferramenta de apoio, permitindo que os gestores de RH se concentrem em outras atividades e voltadas ao desenvolvimento dos colaboradores”.

Diante da sexta questão, a gestora de RH afirma que a experiência dos colaboradores tem se mostrado positiva, já que o uso de *chatbots* proporciona respostas rápidas às dúvidas, enquanto a personalização do desenvolvimento de carreira torna a jornada do colaborador mais individualizada e engajante”, a tecnologia permite sugerir treinamentos e oportunidades alinhadas aos interesses e competências de cada profissional.

Sobre os impactos da IA nas relações interpessoais e na cultura organizacional, a entrevistada diz perceber certa influência sim pois, na sua perspectiva, “a empresa se torna mais orientada por dados, o que exige adaptação dos colaboradores”. Algumas tarefas automatizadas podem gerar incertezas sobre o papel do RH, mas, ao mesmo tempo, a IA libera tempo para que os profissionais da área se dediquem a iniciativas estratégicas, como programas de bem-estar e a promoção de uma cultura organizacional mais inclusiva.

Quando questionada sobre o uso da IA no monitoramento do engajamento, a gestora relata que a inteligência artificial identifica os “problemas e analisa dados sobre o comportamento dos colaboradores, sobre *feedbacks*, pesquisas de clima

organizacional e interações nas plataformas internas” da empresa. Dessa forma, padrões que indicam queda de engajamento, como baixo desempenho e aumento de ausências, podem ser detectados precocemente, permitindo uma intervenção antes que os problemas se agravem.

Sobre os benefícios e os riscos de se usar a IA, a entrevistada acredita que a principal vantagem é a objetividade, uma vez que a análise dos dados ocorre sem a interferência de percepções pessoais ou vieses inconscientes. Além disso, a tecnologia permite o acompanhamento contínuo do progresso dos colaboradores, gerando insights valiosos para seu desenvolvimento. Contudo, a entrevistada ressalta que a dependência excessiva da IA pode ser um risco, já que aspectos subjetivos, como motivação e circunstâncias pessoais, podem não ser captados corretamente.

Na capacitação e no desenvolvimento, a IA tem um papel importante, na visão da gestora, especialmente com o uso de plataformas de aprendizado automatizado. Sobre isso, ela diz que “com a análise do desempenho nos módulos de treinamento, a IA ajusta o conteúdo para otimizar o aprendizado, tornando o desenvolvimento mais eficiente e alinhado às competências exigidas para o crescimento profissional dentro da empresa”.

Por fim, a entrevistada diz também que acredita que a inteligência artificial tem revolucionado os processos de recrutamento e desenvolvimento profissional, traz mais eficiência, precisão e personalização. Porém, destaca que a implementação deve ser acompanhada de estratégias que garantam a adaptação dos colaboradores e a manutenção do fator humano nas decisões organizacionais.

Assim, nota-se que o relato da entrevistada vem de encontro com o que os estudos apresentados anteriormente informam sobre o uso da IA na área de RH, ressaltando que se trata sim de uma ferramenta poderosa capaz de agilizar processos e refinar análises e tomadas de decisões, mas que merece ser introduzida e utilizada com cuidado para não representar uma ameaça às pessoas e à ética, além de gerar resistências desnecessárias que podem impactar na percepção de segurança no emprego e na satisfação dos colaboradores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tecnologia está impactando todas as áreas da vida, desde atividades domésticas e simples, até atividades profissionais e complexas. Na área de Gestão de Pessoas não tem sido diferente, pois ao longo dos anos as práticas da área foram se transformando e incorporando os resultados de novos estudos e da tecnologia, aprimorando assim sua eficácia e eficiência.

Este estudo teve como objetivo principal explorar e apresentar os avanços recentes da IA na área de Recursos Humanos, destacando seus impactos na gestão da área. Podemos observar que os objetivos propostos foram atingidos na medida em que, a partir do levantamento bibliográfico em fontes confiáveis sobre o tema, destacamos a evolução da área de RH mostrando que a inclusão da tecnologia na área é recente, considerando o tempo que essa área existe nas organizações, e vem promovendo reflexões importantes sobre seu uso.

Por meio do levantamento bibliográfico e do estudo de caso foi possível perceber que a utilização da IA no RH tem avançado muito, sendo aplicado em diferentes processos da área e não apenas nos processos seletivos, como no início. Dessa forma, a IA representa uma oportunidade única para otimizar processos, melhorar a experiência do colaborador e reforçar a estratégia organizacional.

Isso significa dizer que, a IA no RH representa um avanço significativo, mas seu sucesso dependerá de um equilíbrio entre automação e a manutenção da ética e do fator humano na gestão de pessoas. Enquanto a tecnologia oferece benefícios inegáveis em termos de eficiência, precisão e inclusão, seu uso deve ser pautado por diretrizes éticas, garantindo transparência, mitigação de vieses e uma atuação que fortaleça a experiência do colaborador. Empresas que conseguirem integrar IA de forma estratégica e responsável estarão à frente na construção do futuro do trabalho.

Dessa forma, as empresas que desejam manter-se competitivas no mercado devem preparar seus colaboradores para a inserção da IA em suas atividades, visando maximizar seus resultados individuais e organizacionais.

No entanto, sua adoção e implementação deve ser feita com cautela, atenção à ética e transparência, garantindo que os resultados sejam justos e alinhados aos valores organizacionais.

Cabe destacar que, por se tratar de um assunto emergente e pouco explorado, este estudo teve como limitações a escassez de material científico para consulta, bem

como a restrita quantidade de estudos que revelem as consequências positivas e negativas do uso da IA no RH, já que se trata de um tema novo.

Nesse sentido, é de grande importância que novos estudos sejam feitos, explorando de forma mais abrangente os impactos da IA no RH, visando obter uma compreensão mais exata desse processo, de modo que as empresas possam de fato escolher qual, como e quando utilizar a IA em seus processos de gestão de pessoas. Outra sugestão é analisar empresas de diferentes ramos de atividade e porte, comparando os resultados do uso da IA nestas, visando entender se a adoção dessa tecnologia é benéfica para todos os contextos.

Por fim, a inteligência artificial é uma ferramenta recente que está em evolução e como toda novidade de ser adotada com precaução e parcimônia.

REFERÊNCIAS

ALVES, Afonso V. **O potencial da inteligência artificial na gestão**. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Portuguesa. 2022. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/38473/1/203042441.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2025.

ATANAZIO, Amanda; SILVA, Larissa R. O.; FORMIGONI, Alexandre; NOVAIS, Rosana A. B. de. A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho. **REFAS – Revista Fatec Zona Sul**. 2021. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/index.php/RevFATECZS/article/view/488>. Acesso em: 05 jan. 2025.

CAETANO, Gustavo. Evolução da IA e impacto no mercado de trabalho. **RH Pra Você**. 2024. Disponível em: < <https://rhpravoce.com.br/colunistas/evolucao-da-ia-e-impacto-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 25 nov. 2024.

CARVALHO, Ana C O de; ARAÚJO, Eduarda V.; ALVES, Laura A. R. **A era digital: inteligência artificial nos recursos humanos**. Trabalho de conclusão de curso (Curso Técnico em Recursos Humanos) - Escola Técnica Estadual ETEC de Sapopemba, São Paulo. 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/14786>. Acesso em: 05 jan. 2025.

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

CUNHA, Renan, F. da; MARZOQUE, Hércules, J.; NOGUEIRA, Rafael, L.; MACHADO, Vinícius. E. de A. Desafios da gestão de pessoas na indústria 4.0. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, 2020. Disponível em: < <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/11876>>. Acesso em: 28 abr. 2025.

DELOITTE. **AI and RH: The Next Decade**. 2024. Disponível em: https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2024/2024-hr-technology-trends.html?utm_source=chatgpt.com. Acesso em: 16 fev. 2025.

ESSE, Luis. O uso socialmente responsável da inteligência artificial na gestão de pessoas nas organizações. **Gestão e Desenvolvimento**. 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2023.11787>. Acesso em: 05 jan. 2024.

FRANÇA, A.C.L, **Prática de recursos Humanos (PHR): conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed., São Paulo: Atlas, 2009.

LOVATTO. Inteligência artificial: Governança e Transparência? **Revista Ibmec de Direito**. 2023. Disponível em: <https://ibmec.periodicoscientificos.com.br/index.php/cienciajuridica/article/view/245>. Acesso em: 07 abr. 2025.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. Editora Saraiva, 2017.

MARTINS, Dora; GOMES, Jorge, F. S.; SANTOS, Cândida. A era do trabalho 5.0: seja humano com tecnologia inteligente. **MBA para Gestores e Engenheiros**. 2019. Disponível em: <[\(PDF\) A era do trabalho 5.0: Seja humano com tecnologia inteligente](#)>. Acesso em 05 jan. 2025.

MENDONÇA, Afonso P. A. De; RODRIGUES, Brenno A. A.; ARAGÃO, Cristine A. S. De; VECCHIO, Rosângela C. Del. Recursos humanos frente a novas tecnologias, posturas e atribuições. **Dialnet**. 2018. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9025086>. Acesso em 05 jan. 2025.

MUNDO RH. Revolução no RH: como a IA está transformando a gestão de pessoas. **Mundo RH**. 2024. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/revolucao-no-rh-como-a-ia-esta-transformando-a-gestao-de-pessoas/>>. Acesso em: 25 nov. 2024.

MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional**: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

OLINDA, Luiza. O avanço da IA nas práticas de RH: dados e cases de inovação. **Think Work Lab**. 2024. Disponível em: <[RABELLO, Guilherme. Como a Inteligência Artificial no RH está agindo em 2024. **Siteware**. 2024. Disponível em: < <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-de-equipe/inteligencia-artificial-no-rh/>>. Acesso em: 25 nov. 2024.](https://thinkworklab.com/innovations/innovations-avanco-da-ia-no-rh/#:~:text=Um%20levantamento%20da%20Think%20Work,atingiu%2010%25%20das%20iniciativas%20cadastradas.>>. Acesso em: 25 nov. 2024.</p></div><div data-bbox=)

SENIOR. RH 4.0: o que é e tudo o que você precisa saber. **Senior Blog**. 2024. Disponível em: <https://www.senior.com.br/blog/rh-4-0-o-que-e-tudo-que-voce-precisa-saber#:~:text=Principais%20tecnologias%20usadas%20no%20RH,RH%20tradicional%20em%20RH%204.0>. Acesso em: 07 abr. 2025.

SILVA, Nilmara, G.; OLIVEIRA, Werbeston D. De; ALVES JÚNIOR, Francisco T. Inteligência artificial e sua relação com recursos humanos. **Revista Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas**. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.editoraenterprising.net/index.php/regmpe/article/view/195>. Aceso em: 05 jan. 2025.

SOUZA, M.; AMARAL, S. **Modelo de produção de microconteúdo para aprendizagem com mobilidade**. 2014. Disponível em https://www.lantec.fe.unicamp.br/pf-lantec/n2.art4_.pdf>. Acesso em: 16 mar. 2025.

SOUZA, João V. S. de. **Uso de inteligência artificial nas organizações**: um estudo sobre o caso da Amcham. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Estadual de Campinas. Limeira, SP. 2024. Disponível em: <https://repositorio.unicamp.br/Busca/Download?codigoArquivo=562236&tipoMidia=0>. Acesso em: 05 jan. 2025.

VIANA, Guilherme, M. de L.; MACEDO, Caio, S. Inteligência artificial e a discriminação algorítmica: uma análise do caso Amazon. **Revista Eletrônica Direito & TI**. 2024. Disponível em: <<https://doi.org/10.63451/ti.v1i19.212>>. Acesso em 22 abr. 2025

APÊNDICE

1. Quais ferramentas de IA são utilizadas no seu departamento de RH para otimizar as tarefas diárias e aumentar a eficiência?
2. Como a inteligência artificial tem influenciado os processos de recrutamento e seleção na sua empresa?
3. De que forma a IA tem ajudado na análise de dados dos colaboradores e na tomada de decisões estratégicas em recursos humanos?
4. Quais são os maiores desafios enfrentados pela sua equipe ao implementar soluções de IA no RH?
5. Você acredita que a IA pode substituir funções humanas em áreas específicas do RH, como recrutamento, treinamento ou gestão de desempenho? Por quê?
6. Como a IA contribui para melhorar a experiência do colaborador dentro da empresa?
7. A implementação de IA tem afetado a cultura organizacional ou as relações interpessoais no ambiente de trabalho? Se sim, de que maneira?
8. De que forma a inteligência artificial pode ajudar a identificar problemas de engajamento dos funcionários?
9. Quais são os benefícios e os riscos de utilizar IA no processo de avaliação de desempenho e feedback dos colaboradores?
10. Como a IA tem impactado a capacitação e o desenvolvimento profissional dentro da sua empresa, especialmente com o uso de plataformas de aprendizado automatizado?