



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

OS GUIAS PRÁTICOS DO DRH

2025



PROJETO DE

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA À GESTÃO DE RH

REDIGIDO POR:
ANA MARGARIDA SANTOS
GABRIELA RODRIGUES

Em parceria com:



Universidade
Europeia

Com o apoio:

grow-ing

O projeto de
Guias práticos:
uma parceria entre o
IIRH e a Universidade
Europeia.



Caro leitor,

A Universidade Europeia tem como missão desenvolver profissionais globais que saibam responder aos desafios do mercado de trabalho e proporcionar uma aprendizagem baseada na investigação científica. Conta com uma forte aposta na internacionalização e recorre atualmente a um modelo de ensino inovador, o Experiential Learning Hyflex, que assenta numa forte componente tecnológica, alia as aulas presenciais, personalizadas e de base experiencial, com as aulas à distância e a digitalização dos conteúdos, garantindo aos estudantes uma experiência de ensino imersiva e o acesso permanente à informação a partir de qualquer lugar.

Neste contexto, a parceria com a RHmagazine que envolveu os estudantes da Universidade Europeia, faz todo o sentido. Os estudantes realizaram um trabalho metódico de entrevistas, a empresas e profissionais da área dos Recursos Humanos (RH), que lhes proporcionou uma visão aplicada dos conhecimentos que têm vindo a adquirir no seu curso.

A relevância desta parceria materializa-se na concretização dos pilares da Universidade Europeia, nomeadamente, a relação com o mercado de trabalho que é, em si, diferenciadora e imersiva.

Os estudantes têm a possibilidade de adquirir conhecimentos e de mostrar as suas competências, ao mesmo tempo que criam uma ligação com o mundo real dos Recursos Humanos e se posicionam face à comunidade de profissionais da área.

Autoras



Ana Margarida Santos

Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos



Gabriela Rodrigues

Licenciatura em Gestão de Recursos Humanos

Coordenadoras



Armanda Antunes

Docente da Universidade Europeia



Isabel Moço

Teaching Assistant
Universidade Europeia



**Universidade
Europeia**



fórumRH



RHestudos

FornecedoresRH



RHtalks
webinar

Caro leitor,

O IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é o mais importante ponto de encontro do setor da Gestão de Pessoas de Portugal. A nossa missão, seja através da RHmagazine, do portal rhmagazine.pt ou de qualquer uma das nossas iniciativas, é sempre levar informação útil e de qualidade aos profissionais do setor.

Para além desta missão, a responsabilidade social também faz parte do ADN do IIRH desde sempre e, nesta altura tão complicada para os estudantes, decidimos estabelecer uma parceria com a Universidade Europeia para articular o mercado e a Academia.

Assim, avançamos com um projeto de elaboração de Guias Práticos que sejam uma referência, um suporte para profissionais e um registo de boas práticas de Gestão de Recursos Humanos. Para a sua concretização, lançamos à Universidade Europeia o desafio de, conjuntamente, organizar esses referenciais.

Numa ótica de Responsabilidade Social, esta parceria resultará na edição de Guias Práticos e visa a concretização de vários objetivos, entre os quais estimular a circulação do conhecimento entre a Academia e a comunidade RH, oferecer aos estudantes a possibilidade de trabalhar num projeto que sirva os seus propósitos académicos e profissionais e, por fim, juntar em contexto de trabalho atuais e futuros profissionais de RH.

Espero que este novo projeto do IIRH seja do vosso agrado.

Cumprimentos,



Cristina Martins de Barros

Founder e Diretora da RHmagazine
IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos





ÍNDICE

1. Enquadramento	5
2. Fundamentos da Inteligência Artificial (IA)	7
3. A importância da IA em Recursos Humanos (RH)	10
4. Desafios da implementação de IA em RH	12
5. Impacto da IA nos processos de RH	15
· Recrutamento e Seleção	16
· Onboarding e Integração	16
· Learning & Development	16
· Engagemnt dos Colaboradores	17
· Gestão de Desempenho	17
· Gestão de Tarefas	18
· Data Analytics	19
6. Como Implementar a IA em Recursos Humanos	19
7. Gestão da Mudança com IA em RH	21
8. Prompts que resolvem: IA no dia a dia dos RH	22
9. Futuro da IA em Recursos Humanos	25
10. Conclusão	26
Referências bibliográficas	27
Casos de Sucesso	31



1. ENQUADRAMENTO

A transformação digital está a reformular o panorama da gestão de recursos humanos (RH) e as tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA), a Realidade Virtual (VR) e ferramentas como o ChatGPT, estão a desempenhar um papel central nesta mudança. A integração destas tecnologias tem o potencial de revolucionar a forma como as organizações gerem os seus recursos humanos, oferecendo enormes benefícios, mas também apresentam desafios que devem ser cuidadosamente analisados.

De acordo com um estudo da McKinsey & Company (2022), as organizações que implementam IA nos seus processos de RH podem reduzir custos operacionais em até 30% e aumentar a eficiência em 40%. Já num relatório da Deloitte (2023) destaca-se que 56% das organizações que utilizam IA referem significativas melhorias na tomada de decisões,

enquanto 45% observam um aumento na satisfação dos seus colaboradores.

Inclusive, a análise preditiva, impulsionada por algumas ferramentas de IA, permite a identificação de padrões e tendências no comportamento dos colaboradores, facilitando a tomada de decisões informadas. Por exemplo, a IA pode prever a probabilidade de turnover, permitindo intervenções proativas para aumentar a retenção dos talentos. Também ferramentas de IA podem personalizar programas de formação e desenvolvimento, adaptando-os às necessidades específicas de cada colaborador.

Porém, questões de ética, privacidade e segurança de dados são frequentemente citadas como as principais preocupações. Segundo a Gartner (2023), 48% das empresas enfrentam dificuldades em garantir

a proteção de dados sensíveis quando utilizam IA em RH. A necessidade de cumprir regulamentações, como o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), impõe desafios adicionais na gestão e armazenamento de grandes volumes de dados.

Também o novo Regulamento da Inteligência Artificial, aprovado pelo Conselho da União Europeia e com entrada em vigor a 1 agosto de 2024, para harmonizar as regras sobre IA, veio reforçar a importância deste tema.

Além destes desafios, a adaptação cultural e a resistência dos colaboradores a estas mudanças continuam a ser grandes obstáculos (Fenwick et al., 2024). A resistência à IA muitas vezes deve-se ao medo de substituição e à falta de compreensão sobre o funcionamento destas tecnologias. Para mitigar esta barreira, as organizações devem investir em programas de formação e comunicação transparente sobre os benefícios e limitações das novas ferramentas que pretendem usar.

É importante salientar que, além desta sensibilização, há que garantir que os colaboradores têm competências digitais, avançando-se para programas de requalificação.

A literatura científica recente tem sido muito rica em estudos sobre esta temática, mediante a análise das práticas e processos que beneficiam destas tecnologias em RH, das modalidades de implementação e mesmo da gestão do processo de mudança de pessoas e organizações.

Verifica-se que a utilização de ferramentas e técnicas baseadas em IA impacta em indicadores de RH essenciais nas organizações. Assim, contribui para aumentar a satisfação, o comprometimento e o

engagement dos colaboradores (Castellacci & Viñas-Bardolet, 2019), a produtividade (Wirtz, 2019), o desempenho, a retenção de talento (Malik et al., 2021), bem como aumentar a rentabilidade dos custos de RH (Azadeh & Zarrin, 2016), e reduzir os custos operacionais e de RH (Torres & Mejia, 2017).

Também nas políticas concretas de RH, a investigação tem mostrado o impacto daquelas tecnologias na atração de talentos, desenvolvimento e eficácia da formação (Sitzmann & Weinhardt, 2019), avaliação e retenção (Bersin & Chamorro-Premuzic, 2019; de Kervenoael et al., 2020; Malik et al., 2021).

Recentemente, Mori e colegas (2024) avançaram com uma revisão da literatura sobre AI no recrutamento e seleção de candidatos, reduzindo o viés humano e aumentando a diversidade nas contratações. Outro estudo, de Schmid e colegas (2018), evidencia como a Realidade Virtual pode ser utilizada para a formação de colaboradores, proporcionando ambientes de aprendizagem imersivos, seguros e eficazes.

Perante este cenário, o presente guia destina-se a gestores de recursos humanos e a todos aqueles que desejam refletir acerca das potencialidades e desafios da IA, utilizando-a de forma ética e sustentável nas suas organizações.

2. FUNDAMENTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

2.1. Uma perspectiva histórica

A inteligência artificial é uma ferramenta de uso diário para muitos utilizadores, mas o que a maioria não sabe é a verdadeira história da IA. Nas pesquisas sobre o início da utilização desta ferramenta, são várias as histórias que surgem. De acordo com Huttenlocher e colegas (2023), o início desta revolução tecnológica deu-se a partir de um jogo de xadrez. Nos finais de 2017, um programa de IA chamado Alpha Zero, desenvolvido pelo DeepMind, laboratório de inteligência artificial da Google, derrotou os programas mais eficazes de xadrez da altura, nomeadamente o Stockfish. E o mais surpreendente é que aprendeu sozinho a partir do zero (daí o seu nome), apenas com base nas regras do jogo e numa lógica de aprendizagem de reforço.

Já em 2020, investigadores do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) revelaram a descoberta de um novo antibiótico capaz de eliminar estirpes de bactérias. Num processo normal de investigação e desenvolvimento de um novo medicamento, seriam necessários anos, mas o MIT achou que a melhor forma para que este processo não fosse tão demorado seria usar a IA neste processo.

Uns meses depois apareceu o GPT-3, desenvolvido pela OpenAI, um modelo concebido para gerar textos como se fossem escritos por humanos. Hoje, esta ferramenta de IA é uma das mais usadas para operações

que vão da simples pesquisa, até análise estatística preditiva.

No passado, os colaboradores numa organização poderiam rezear ser substituídos por outros colegas que trabalhassem de forma mais eficaz, mas nos dias de hoje preocupam-se em poder vir a ser substituídos por tecnologias já tão avançadas. Ainda assim, todos os dias, continuam a surgir mais ferramentas baseadas em IA e muitos dos seus utilizadores já não se vêm a realizar o seu trabalho sem elas.

2.2. Principais conceitos

O conceito de IA surgiu em 1956, a partir do trabalho do Professor John McCarthy, da Universidade de Dartmouth (EUA).

De forma simples, a Inteligência Artificial (IA) refere-se à simulação da inteligência humana em máquinas, programadas para pensar e aprender como humanos. Este é um ramo da ciência da computação que se dedica ao desenvolvimento de sistemas e algoritmos capazes de realizar tarefas que, normalmente, requerem a intervenção humana. Estas tarefas incluem, nomeadamente, reconhecimento de fala, tomada de decisão, tradução de línguas, perceção e design visual, entre outras.

Nos últimos anos, inúmeros autores têm investigado esta temática, definindo-a como o estudo de agentes inteligentes, ou seja,

qualquer dispositivo que compreende o seu ambiente e age para maximizar as suas hipóteses de sucesso (Poole & Mackworth, 2010; Russell & Norvig, 2016).

Nos dias de hoje, as empresas usam as mais diversas tecnologias e ferramentas assentes em IA (ou que se articulam com esta). Expressões como o ChatGPT, a realidade virtual, a realidade aumentada, o *machine learning*, a Siri ou a Alexa, entre outras, já começam a fazer parte do vocabulário de muitas organizações e da vida das pessoas.

Existem várias ferramentas associadas à IA, como sejam:



- **Robotic Process Automation** – permite automatizar tarefas repetitivas, permitindo aos profissionais de RH focar-se em atividades de maior valor, evitando o retrabalho;



- **Processamento de Linguagem Natural** – uma das faces visíveis são os chatbots que mantêm conversas com os colaboradores, pois esta tecnologia permite que a máquina interprete a linguagem humana. Está igualmente associada a traduções automáticas, análise de sentimento e resumo de textos, que podem revelar-se muito úteis em RH;



- **Machine Learning** – permite que a máquina aprenda com base em dados, sem haver uma programação explícita para isso, possibilitando a identificação de tendências, nomeadamente indicadores críticos para RH (absentismo, rotatividade, satisfação, etc.). Também pode ser usada para diagnóstico organizacional, ao encontrar-se mais rapidamente as causas para problemas específicos. Este é um subconjunto da IA, que permite que sistemas aprendam e melhorem automaticamente com a experiência sem serem explicitamente programados. É a força motriz por detrás de muitas aplicações de IA hoje.

Segundo Huttenlocher e colegas (2023), esta aprendizagem automática (ou *machine learning*), é um processo mediante o qual essa tecnologia adquire graus de conhecimento e aptidões (frequentemente em períodos de tempo menores do que os da aprendizagem humana).

Por exemplo, a Netflix é uma das empresas que usa *machine learning* para que a sua plataforma seja mais ajustada a cada um dos seus subscritores. Em vez de fornecer uma longa lista de filmes e séries consoante cada utilizador, a empresa fornece um sistema de recomendação conforme o gosto de cada um, para que estes consigam usufruir o máximo da plataforma.



- **Visão Computacional** – permite que a máquina analise e interprete informação visual (vídeos, imagens);



- **Assistentes Digitais** (como a Siri e a Alexa) são ferramentas alimentadas por IA que entendem a linguagem natural e podem executar tarefas em nome

do próprio utilizador, estando cada vez mais presentes na vida pessoal e profissional.

Ainda que haja uma crescente integração da IA com a Realidade Virtual, Aumentada e Alargada (Kheng, 2023), há diferenças a assinalar.



- **A Realidade Virtual (RV)** é uma ferramenta que transcende os limites da realidade física. Esta ajuda os profissionais de RH nas mais diversas áreas dentro da organização. Um dos exemplos é a utilização de óculos de RV, em que o indivíduo que é transportado para outros ambientes, onde pode explorar e até mesmo criar novas realidades. Normalmente, esta ferramenta gera mais engagement por parte dos colaboradores, causa momentos de diversão e pode até ser usado para resolver problemas urgentes sem necessidade de deslocações (assistência remota).

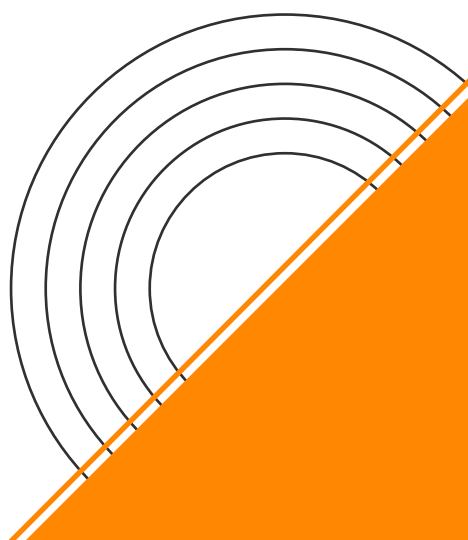
A Capgemini é, atualmente, uma das empresas que usa RV nos processos de onboarding..



- **A Realidade Aumentada (RA)** permite criar um ambiente imersivo, em que os objetos reais surgem numa plataforma virtual;



- **A Realidade Alargada (RX)** já está a diluir a fronteira entre o mundo real e o mundo digital, juntando a RV e a RA para criar o Metaverso, em que as pessoas podem interagir num ambiente digital.



3. A IMPORTÂNCIA DA IA EM RECURSOS HUMANOS (RH)

A inteligência artificial é vista hoje por muitas pessoas como uma ferramenta imprescindível, pois oferece vários benefícios.

A **automatização de processos** é um desses benefícios, provavelmente um dos mais evidentes nas organizações, pois promove a otimização do tempo gasto em tarefas, sobretudo as mais rotineiras e repetitivas. Segundo Davenport e Ronanki (2018), o tempo gasto neste tipo de tarefas pode reduzir-se em 50% com esses processos de automatização.

Também associado a este, a **redução de custos** surge como um benefício que tem levado muitas organizações a optar por soluções com IA, pois permite filtrar e processar grandes volumes de dados, reduzir o tempo e os recursos necessários em inúmeras tarefas, em especial aquelas mais manuais, reduzir o número de erros (e os custos associados), inclusive diminuir o número de horas extra em certas áreas da organização. Um relatório recente da McKinsey revelou que a implementação de IA pode reduzir os custos operacionais em até 30%, o que pode ser decisivo para a sustentabilidade e até a expansão de algumas organizações.

Um dos grandes desafios em RH é a **tomada de decisões ágeis e bem sustentadas** e aqui a IA também pode ajudar, ao possibilitar a análise de grandes volumes de dados e a identificação de tendências e previsões, que facilitam desde a escolha dos melhores candidatos (Bessen, 2018), ao mapeamento do desempenho dos atuais colaboradores e do potencial de crescimento dos seus talentos, até à tomada de decisões mais estratégicas.

De facto, o recrutamento é uma das áreas em que é mais visível a melhoria na tomada de decisões, as ferramentas de inteligência artificial aceleram a escolha dos potenciais candidatos para as várias vagas em aberto, de forma que os processos de recrutamento não sejam tão demorados. Porém, a IA também já facilita análises preditivas das probabilidades de **turnover**, o que permite uma atuação mais proativa por parte das organizações para contrariar essas saídas e reter os seus talentos.

Outro benefício aplicado ao uso da IA é a **personalização da experiência dos colaboradores e dos candidatos**. Neste ponto, o processo desde a contratação até à entrada de um novo colaborador na organização pode ser um pouco longo e, nesse sentido, as várias ferramentas de IA podem ajudar a agilizar e melhorar a experiência dos vários envolvidos no processo de recrutamento – um dos exemplos pode ser usarmos a IA para o envio de mensagens personalizadas para cada um dos candidatos, nas diferentes fases do processo. Essas mensagens podem ser apenas informativas ou até mesmo incentivar o envolvimento dos candidatos no processo de contratação.

Também o recurso à realidade virtual pode ser útil nesta personalização: há organizações que a utilizam nos *tours* iniciais dos novos colaboradores, ou em atividades de *team building* para melhorar a experiência do colaborador e o seu envolvimento com a organização.

Num dos grandes temas em RH, o **bem-estar e saúde mental dos colaboradores**, a IA também pode apoiar na monitorização dos níveis de bem-estar através de *sentiment analysis* (Huang & Rust, 2021), ou na recomendação de pausas e exercícios de relaxamento. Segundo a Gartner (2022), verifica-se um aumento de 20% na satisfação dos colaboradores em organizações que recorrem à IA nestes processos, o que permite às próprias organizações implementar estratégias contínuas e mais dirigidas.

Assim, as organizações, ao usufruírem das várias ferramentas de inteligência artificial, realizam o seu trabalho de forma mais rápida, mais sustentada em **data** e com menos preocupações em certas tarefas, trazendo àquelas uma redução de custos para as empresas e aos colaboradores uma redução da carga horária de trabalho em atividades mais repetitivas, podendo dedicar-se a outras que tragam mais valor para o negócio. Sendo assim, torna-se uma relação *win-win* para ambos os lados.



4. DESAFIOS DA IMPLEMENTAÇÃO DE IA EM RH

Na era da (r)evolução digital, a IA tem vindo cada vez mais a ser considerada uma ferramenta de transformação para qualquer posto de trabalho.

Esta apresenta muito potencial para promover a inovação, a eficiência e o crescimento das organizações; no entanto, por mais oportunidades que ofereça, também traz associados diversos desafios.

Desde que a IA veio ganhar terreno nas organizações, a mesma tem estado no centro de inúmeros dilemas e debates, que estão a ser solucionados com abordagens criativas, para que os colaboradores não tenham receio de usá-la nas suas tarefas da vida profissional e pessoal.

Um dos primeiros desafios na implementação da inteligência artificial em RH prende-se com questões éticas e de privacidade, tantos nos dados pessoais, como dos algoritmos usados.

Segundo um relatório recente da Gartner, 48% das empresas enfrentam dificuldades em garantir a proteção de dados sensíveis quando utilizam IA nos processos de RH. A estas dificuldades estarão associados temas como a necessidade de cumprimento do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) ou o novo Regulamento da Inteligência Artificial, que impõem desafios adicionais na gestão destes dados, ou mesmo as questões de cibersegurança cada vez mais frequentes.

Neste âmbito, as empresas devem estabelecer princípios éticos e incluí-los num código de ética e de conduta, onde estabelecem a necessidade de transparência nas decisões que têm o auxílio de ferramenta de IA, bem como criar políticas de privacidade e pedir sempre o consentimento prévio para usar dados pessoais dos colaboradores.

A qualidade dos algoritmos aplicados em IA nas organizações pode tornar-se um outro desafio. Nem sempre é claro o processo que é seguido para chegar a determinadas conclusões oferecidas pela IA e têm surgido casos de organizações em que as ferramentas de IA que usam estão a promover enviesamentos nas tomadas de decisão (por exemplo, a utilização de algoritmos de *machine learning* em recrutamento e seleção que podem perpetuar a escolha automática de determinados perfis em detrimento de outros).

Estes aspetos levantam ainda uma questão pertinente: em caso de erros decorrentes da utilização da IA em Recursos Humanos, onde reside a responsabilidade – no profissional de RH ou na ferramenta utilizada? Aqui os gestores de RH terão um papel ativo na informação e educação para uma utilização responsável destes novos recursos junto de todos os colaboradores.

Por outro lado, na dinâmica do mundo corporativo, a mudança é inevitável e, por isso, é essencial as organizações adaptarem-se ao ambiente e às evoluções em curso. Contudo, a IA também enfrenta desafios com a resistência à mudança por parte de inúmeros colaboradores. Esta resistência estará associada ao receio dos trabalhadores de serem substituídos por máquinas e até mesmo serem despedidos por não terem conhecimento tecnológico para utilizar algumas destas novas ferramentas.

Sendo assim, os profissionais de Recursos Humanos devem estar atentos, até para perceber se existem mudanças nos comportamentos dos seus colaboradores, como por exemplo, a diminuição da produtividade, a desconfiança em relação à liderança da sua chefia, entre outros efeitos.

Perante este desafio, as organizações podem adotar estratégias para gerir a resistência à mudança, tais como:

- Promover uma comunicação aberta, pois é essencial comunicar de forma consistente e transparente sobre os motivos que justificam a adoção de novas ferramentas e a utilidade que traz tanto para os colaboradores como para a organização;
- Envolver colaboradores na modificação dos processos e eventualmente na fase de testes de algumas dessas ferramentas, para também sentirem que a sua opinião é valorizada;
- Desenvolver líderes que demonstrem preocupação com os seus colaboradores e que os ajudem a minimizar essa resistência e a motivá-los a aprender mais sobre essas alterações;
- Promover formação para que os colaboradores se adaptem às novas tecnologias e ferramentas baseadas em inteligência artificial.

A necessidade de formação é extremamente importante para capacitar os trabalhadores a compreender como é que a tecnologia funciona e como é que pode ser aplicada no dia-a-dia para otimizar os processos. Esta formação não só inclui as ferramentas específicas, mas também permite perceber os algoritmos associados, até para resolver os problemas com dados reais atualizados.

Além disso, a formação em tecnologia promove a criatividade entre os colaboradores, bem como a inovação nos projetos, pois ajuda-os a pensar de

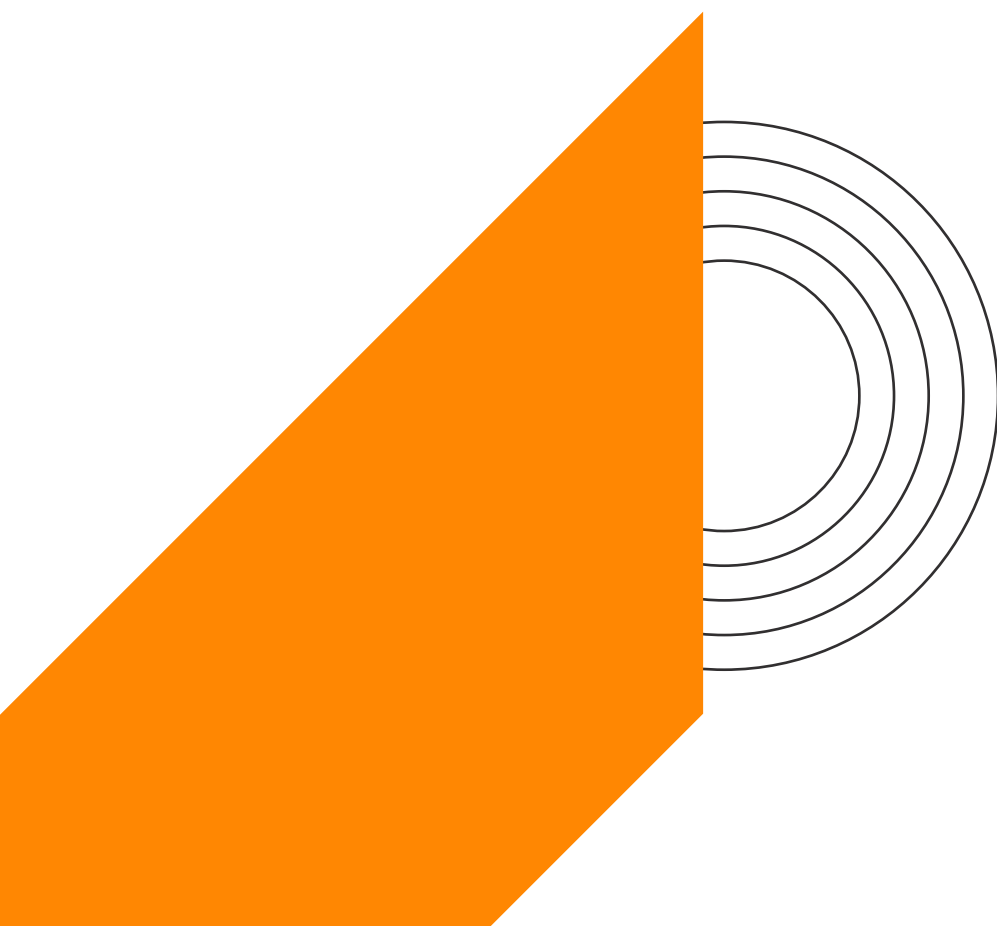
maneira mais ampla sobre como é que as organizações podem melhorar a sua eficiência e impulsionar o seu desenvolvimento e crescimento. À medida que a tecnologia vai evoluindo e a sua adoção é mais facilmente aceite, a mesma permite aos colaboradores serem mais ágeis e preparados para se adaptar.

Para evitar que esta resistência se prolongue, as organizações podem personalizar a formação com base nas preferências dos seus colaboradores, como, por exemplo, criar módulos que lhes permitam progredir ao seu próprio ritmo e sem pressão, ou terem acesso a mais formações sobre tecnologia, podendo as mesmas ser ministradas por colaboradores que já dominem as ferramentas, logo promovendo a colaboração entre colaboradores e reforçando a cultura organizacional.

Apostar em programas de formação contínua e na mentoria por parte de colaboradores mais experientes, vai também permitir um suporte mais regular num ambiente em constante atualização.

Se não for devidamente monitorizada, a utilização de IA pode também gerar riscos de segurança nas organizações. *Hackers*, por exemplo, podem recorrer a ferramentas de IA para ataques cada vez mais complexos e sofisticados.

Por fim, as organizações devem ter noção do grau de dependência tecnológica a que pretendem estar sujeitas, de forma a evitar que as pessoas se tornem limitadas na sua capacidade de refletir e resolver problemas.



5. O IMPACTO DA IA NOS PROCESSOS DE RH

Nesta era da Inteligência Artificial, os processos de Gestão de Recursos Humanos estão a atravessar várias mudanças, que se transformam em oportunidades. Com ajuda da IA, os processos podem tornar-se mais eficientes e com menores custos e tempos de resposta, em áreas tão distintas como a criação de formações, as avaliações de desempenho e o planeamento de RH com base em dados mais sólidos.

Com o avanço da tecnologia, os profissionais de Recursos Humanos melhoram a automatização nos processos habituais, como a triagem de currículos e o agendamento de entrevistas, ganhando tempo para se focarem mais na retenção de talentos.

Em toda a área de Recursos Humanos, existem vários processos em que esses impactos são mais evidentes, atravessar o recrutamento e seleção; o *onboarding* e integração; a formação e desenvolvimento; o *engagement* dos colaboradores; a gestão de desempenho; a gestão de tarefas; e *data analytics*.





O **recrutamento e a seleção** são etapas fundamentais na organização, pois são o primeiro contacto que os candidatos têm com a mesma. Com a inclusão de IA este processo tem-se tornado mais objetivo: com o uso de algoritmos avançados, as várias etapas são mais simplificadas e as ferramentas permitem selecionar os perfis mais relevantes para as posições em aberto, sem intervenção imediata do recrutador.

Inclusivamente já existem organizações que têm um sistema de análise comportamental para avaliar os candidatos durante as entrevistas, para identificar padrões e selecionar os melhores, mitigando, assim, potenciais erros de avaliação durante esta etapa.

Algumas empresas já utilizam IA em entrevistas virtuais, analisando expressões faciais e tons de voz para avaliar as suas competências e a adequação ao cargo (Upadhyay & Khandelwal, 2018).



Na área do **onboarding e integração**, a IA tem vindo a causar um impacto cada vez mais relevante, dada a sua importância para reter o colaborador novo desde o início.

A automação deste processo pode oferecer experiências personalizadas ao colaborador, bem como aliviar a carga administrativa dos profissionais de recursos humanos, visto que o colaborador novo tem de ter acesso a determinados documentos para assinar, ao manual com as políticas da empresa e com indicações de como utilizar os recursos da organização a que vai ter acesso.

Com a IA, as organizações podem chegar a qualquer lugar do mundo e mesmo assim continuar a criar experiências personalizadas para todos os seus novos colaboradores, como por exemplo, disponibilizar formações com base nos conhecimentos e necessidades individuais de cada membro da equipa, vídeos sobre a cultura organizacional e até mesmo fazer questionários para os colaboradores avaliarem o seu **onboarding**, para a organização perceber quais são as suas áreas de melhoria neste domínio.



Na área do **Learning & Development**, as organizações estão a abordar o desenvolvimento das competências dos colaboradores através de métodos mais modernos e criativos, que se podem adaptar às necessidades individuais de cada colaborador.

Os profissionais de Recursos Humanos que estão na área da gestão da formação podem recorrer à IA para identificar, de forma mais rápida e eficiente, quais são as necessidades da organização e alinharem-nas com

as necessidades dos colaboradores. Os mesmos podem também apostar na análise de dados detalhados sobre as preferências de aprendizagem de cada colaborador, garantindo uma maior personalização.

Além disso, estes profissionais podem ter acesso a quantas vezes o conteúdo formativo foi visualizado pelos formandos, quais foram as suas avaliações durante testes interativos e até mesmo fornecer **feedback** regularmente, assim permitindo que os colaboradores vão desenvolvendo as suas competências e aumentando a sua produtividade.

Por exemplo, algumas empresas no setor do Retalho usam a Realidade Virtual para formar os seus colaboradores em situações de atendimento ao cliente e gestão de crises, proporcionando um ambiente de aprendizagem mais imersivo (Boulanger et al., 2020).



No contexto do **engagement e bem-estar**, a IA está a desempenhar um papel fundamental na aproximação dos colaboradores à sua organização, o que reverte no aumento da sua taxa de retenção.

Além da organização fortalecer vínculos com os seus trabalhadores, também consegue entender quais são as suas áreas fortes e áreas de melhoria, tanto nas suas competências, como na estrutura organizacional.

A utilização de sistemas de IA permite consolidar base de dados para analisar os **feedbacks** recebidos dos seus colaboradores ou os resultados de inquéritos de clima, para perceber como está a cultura organizacional. É através dessas interações que os profissionais de RH conseguem identificar padrões de **engagement** no seio da organização.

Com estes dados, a organização consegue criar medidas proativas para melhorar o ambiente de trabalho, promover o bem-estar dos seus trabalhadores, bem como melhorar o compromisso destes com a sua organização e não perder colaboradores talentosos e qualificados.

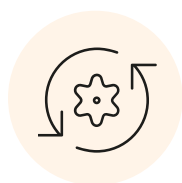
Por exemplo, há empresas que já usam ferramentas de IA para monitorizar o bem-estar dos colaboradores através de análise de e-mails e reuniões, fornecendo **insights** para melhorar a produtividade e reduzir o stress (Sharma & Bansal, 2021).



Neste processo da **gestão do desempenho**, a IA tem vindo a promover mudanças na forma como as organizações elaboram ações de desenvolvimento de competências, avaliam os seus colaboradores e acompanham os mesmos durante a sua jornada na organização.

Ao potenciar uma forma mais ampla de analisar dados ao longo da jornada do colaborador, é possível ir além das estruturas de avaliação de desempenho em que só os colaboradores de topo é que avaliavam e tomavam as decisões neste campo.

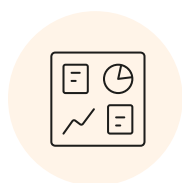
A aposta nestes novos métodos pode facilitar a tarefa de avaliar diferentes modalidades de trabalho, pois nem todos os colaboradores trabalham presencialmente.



Com a evolução da tecnologia, a integração da IA no processo da **gestão de tarefas** tem gerado um impacto significativo, destacando-se a capacidade de automatizar tarefas administrativas e operacionais. Esta automatização permite, assim, ajudar os profissionais de Recursos Humanos a focarem a sua atenção nas atividades que são mais estratégicas para atrair e reter colaboradores.

Por exemplo, existem organizações em que os colaboradores já têm um assistente virtual e, mesmo ao nível dos RH, existe a possibilidade de cada gestor de pessoas ter o seu próprio gestor virtual.

Noutras, a IA pode ser utilizada no processamento de contratos com fornecedores, no resumo e/ou tradução de uma chamada ou reunião, na pesquisa de documentação, etc..



No departamento de Recursos Humanos, a IA tem vindo a oferecer a possibilidade de aceder a uma quantidade maior e mais complexa de dados e a investir em **Data Analytics** que pode chegar a ser de natureza preditiva. De forma mais rápida, os profissionais de RH têm o acesso a diversos indicadores fundamentais para perceber a jornada do seu negócio e das suas pessoas, através de **dashboards** interativos, atualizados em tempo real (por exemplo, taxas de absentismo e de **turnover**, produtividade, etc.).

6. COMO IMPLEMENTAR A IA EM RECURSOS HUMANOS

A implementação da inteligência artificial é um processo demorado e necessita de uma estratégia bem planeada e estruturada, para que seja executada de maneira eficaz nas organizações.

Para as organizações que estejam a ponderar avançar para soluções com IA em Recursos Humanos, é importante considerar estes passos:

Passo 1. Definir os objetivos e necessidades da organização

Em primeiro lugar, a Organização necessita de verificar quais são as suas necessidades em RH e as áreas que poderão ser mais produtivas com o uso da IA. Devem ser realizadas avaliações de forma que a organização consiga descobrir quais os processos que poderiam vir a ser “automatizáveis” ou beneficiar destas tecnologias, para agregar mais valor ao negócio.

Algumas das questões iniciais a fazer podem passar por saber: *queremos automatizar os processos de recrutamento? Pretendemos ter uma abordagem mais preditiva no conhecimento e gestão dos nossos talentos? É uma intervenção focada ou vai incidir sobre toda a Jornada do Colaborador?*

Nesta fase, a organização deve envolver todos os *stakeholders*, incluindo os profissionais de RH, a equipa de TI e restantes colaboradores.

Passo 2. Escolher a tecnologia e as ferramentas de IA

De seguida, a organização deve escolher a tecnologia e as ferramentas mais adequadas para os objetivos que pretende atingir. Neste contexto, são várias as ferramentas de inteligência artificial disponíveis no mercado e com tendência a aumentar, e a sua escolha deve ter em consideração a cultura da organização e os sistemas já existentes.

A implementação da IA nas organizações é um processo complexo e pelo mesmo motivo o mesmo deve ser testado, realizando-se geralmente testes-piloto, depois de identificar fornecedores que se adequem aos critérios de escolha destas novas ferramentas. Se possível, a organização pode definir um projeto em que gostaria que a IA fosse aplicada, e realizar esses testes-piloto já num cenário potencialmente real.

Salvo raras exceções, as organizações optam por integrar a nova tecnologia com alguns dos seus sistemas, seja por limitações de orçamento, pela confiança na arquitetura existente, ou ainda para garantir a continuidade da operação, caso a nova solução apresente falhas.

Passo 3. Preparar os dados a utilizar pela IA

É importante a organização recolher e organizar devidamente os dados que serão utilizados pelos algoritmos de IA. Se não forem de qualidade e não representarem a diversidade que se pretende nos processos de RH, corre-se o risco das novas ferramentas replicarem enviesamentos que podem ser muito prejudiciais para os candidatos e os colaboradores.

Nesta etapa, é essencial proteger a privacidade dos dados pessoais dos colaboradores e garantir o total cumprimento da legislação nestas áreas, como o RGPD.

Passo 4. Treinar o modelo de IA

Com base nesses dados, é desenvolvido o modelo de IA – que pode ser IA declarativa ou generativa – deve depois ser treinado e ajustado, para assegurar que atua de forma fiável.

Estes testes devem ser muito rigorosos antes da implementação, pois as decisões que poderão vir a ser tomadas com base em informação gerada por IA podem ter um impacto significativo na gestão dos colaboradores e mesmo na reputação da organização.

Passo 5. Implementar a solução e integrá-la com os sistemas existentes

A implementação deve ser faseada, idealmente em projetos-piloto, e com constante monitorização e análise de resultados.

Caso já existem soluções internas, a adoção de IA pode implicar a integração com plataformas de recrutamento, *learning management systems*, sistemas de gestão de desempenho, *dashboards* de análise de indicadores de RH, entre outros.

Passo 6. Monitorizar e avaliar continuamente

A monitorização é crucial para que a implementação seja efetuada corretamente. Sendo assim, é necessário ainda (re)definir os KPIs para medir o sucesso da implementação, verificar os resultados e, caso seja necessário, continuar a efetuar alterações, para que a IA seja vista como uma ferramenta útil à organização.

Neste processo de implementação, é importante recordar que um tema muito associado à IA é a ética. Com a rapidez com que aquela tem evoluído, as organizações enfrentam várias questões éticas, pelo que devem ter em atenção a forma como as incluem nestas etapas, já que pretendem que a sua utilização seja justa e benéfica para todos os colaboradores.

Ao mesmo tempo, as organizações devem estar sempre atualizadas das várias mudanças que podem vir a ocorrer no mercado, para que consigam atender às necessidades dos seus clientes (internos e externos) e destacarem-se no mercado de trabalho, de forma a atrair e reter talentos.

Apesar destes passos refletirem apenas o processo concreto de implementação, há que incluir desde o início uma avaliação do nível de maturidade digital das organizações, para perceber as competências digitais e os recursos existentes, bem como as áreas de melhoria a trabalhar. Isto pode também passar por uma aposta da organização em dar formação aos seus colaboradores, para melhorarem as suas competências digitais e assim promover uma cultura digital mais inclusiva.

7. GESTÃO DA MUDANÇA COM IA EM RH

A implementação de tecnologias de IA em RH implica uma abordagem estratégica para gerir a transição, e a Curva da Mudança de Kubler-Ross pode ser muito útil para explicar as reações dos colaboradores à sua implementação.

Numa primeira fase de **Negação**, os colaboradores tendem a desvalorizar a importância destas tecnologias, chegando mesmo a ignorar informação que possa surgir na organização. Lidar com esta fase pode exigir das organizações uma comunicação transparente sobre os benefícios destas tecnologias, com demonstrações práticas em processos de trabalho reais.

Na fase seguinte de **Raiva**, os colaboradores podem evidenciar alguma resistência até mesmo ativa, mostrando a sua frustração em reuniões, junto de colegas ou mesmo da chefia, colocando em causa a necessidade de mudança. Permitir que manifestem essas frustrações, criar canais de *feedback* e mesmo envolvê-los no processo de transição são estratégias eficazes.

Chegando à fase da **Negociação**, poderemos ver colaboradores a negociar outras alternativas ou o adiar da implementação da IA. Esta etapa vai implicar alguma flexibilidade e diálogo entre todos, continuando a mostrar as razões e vantagens desta transição.

Segue-se ainda a fase da **Depressão**, em que alguns indicadores de RH se tornam mais evidentes: quebra de desempenho, desmotivação ou maior absentismo são alguns deles. Sessões de *coaching*, acompanhamento, ações de formação ou maior apoio por parte das chefias podem ajudar a recuperar a confiança dos colaboradores nas suas próprias competências.

Por fim, entra-se numa fase de **Aceitação**, em que, a pouco e pouco, os colaboradores começam a ver os benefícios da IA e a integrá-la nas suas práticas de trabalho. É altura de comemorar os avanços e vitórias junto de todos os colaboradores.

8. PROMPTS QUE RESOLVEM: IA NO DIA A DIA DOS RH

Na utilização do dia a dia, a maioria das aplicações de IA ainda é percebida como algo distante, técnico ou exclusivo para grandes empresas. Este capítulo propõe exatamente o contrário: tornar a IA acessível, prática e verdadeiramente útil para o dia a dia do RH.

Aqui encontrará uma coleção de prompts inteligentes, instruções simples que pode dar a ferramentas como o ChatGPT, Copilot ou Gemini, para obter apoio imediato nas suas tarefas. Estes comandos foram desenhados para responder a situações reais, que exigem rapidez, clareza, empatia e pensamento estratégico.

Mais do que automatizar tarefas, a IA pode ser a parceira do profissional de RH na tomada de decisões, gestão de pessoas e comunicação humanizada. Este capítulo é, por isso, um convite à experimentação: testar, adaptar, personalizar e adotar uma nova forma de trabalhar.

8.1 Comunicação sensível e humanizada

- Redige uma mensagem para comunicar a um colaborador que não será promovido, mantendo empatia, transparência e incentivo.
- Cria uma nota interna a comunicar a saída de um colaborador com cargo de liderança, reforçando o respeito pela sua contribuição e o alinhamento com a cultura da empresa.
- Sugere frases para um gestor dar feedback a um colaborador com dificuldades de adaptação à equipa, de forma construtiva e respeitosa.
- Elabora um e-mail de RH para acalmar uma equipa após uma mudança inesperada na gestão.
- Redige uma mensagem de agradecimento a uma colaboradora em licença de maternidade, reforçando inclusão e apoio.

8.2. Decisão e estratégia

- Ajuda-me a decidir se devo recontratar um ex-colaborador que saiu há 2 anos. Apresenta uma análise com prós e contras com base nos seguintes dados: [].
- Cria uma matriz simples de tomada de decisão para priorizar projetos de RH com base em custo, impacto e urgência.

- Sugere critérios para avaliar se uma nova tecnologia de IA se encaixa bem na cultura organizacional.
- Gera perguntas para aplicar numa reunião com líderes sobre o futuro do trabalho e competências-chave que devemos desenvolver.
- Escreve uma nota de recomendação interna para justificar a contratação de um perfil fora do padrão habitual.

8.3. Automatização com empatia

- Cria um roteiro de onboarding automático para colaboradores que entram remotamente e que não conhecem ninguém da empresa.
- Gera mensagens automáticas semanais com pequenas curiosidades sobre a empresa para enviar aos novos colaboradores nos primeiros 30 dias.
- Escreve um modelo de email de lembrete para preenchimento de avaliação de desempenho, com tom informal e motivador.
- Cria uma lista de conteúdos curtos (vídeos, frases, links) para inspirar líderes a promover uma cultura de reconhecimento diário.
- Gera respostas automáticas diferentes para cada etapa do processo seletivo, adaptadas ao tom e nível do cargo.

8.4. Gestão de conflitos com apoio da IA

- Redige uma mensagem neutra e construtiva para mediar um conflito entre dois colaboradores, evitando acusações e promovendo colaboração.
- Cria um guia de 3 passos para líderes identificarem e tratarem microconflitos antes que escalem.
- Simula uma conversa difícil entre um gestor e um colaborador com performance inconsistente, com foco em escuta ativa.
- Sugere estratégias para lidar com colaboradores que têm dificuldades de comunicação em ambientes híbridos.
- Elabora uma política breve de resolução de conflitos internos com linguagem clara e tom conciliador.

8.5. IA como assistente estratégico de liderança

- Gera um resumo de performance de equipa para apresentar em reunião de direção, destacando resultados e oportunidades de melhoria.

- Sugere 3 formas de utilizar IA para apoiar líderes na gestão do tempo e das prioridades da equipa.
- Cria um plano de desenvolvimento de liderança para novos gestores que assumem equipas pela primeira vez.
- Elabora um modelo de relatório mensal de RH com foco em dados acionáveis para tomada de decisão estratégica.
- Sugere iniciativas para reforçar a inteligência emocional na liderança, com apoio de ferramentas digitais e inteligência artificial.

8.6. Prompts para reforçar a cultura organizacional

- Cria uma campanha interna para reforçar os valores da empresa com histórias reais de colaboradores.
- Gera ideias de dinâmicas simples para reforçar o propósito e a missão durante reuniões de equipa.
- Elabora um plano de comunicação para partilhar conquistas e boas práticas entre departamentos.
- Cria uma série de posts internos para divulgar os pilares da cultura organizacional ao longo de 1 mês.
- Sugere formas de incluir os valores da empresa em processos como recrutamento, avaliação e formação.

Em suma, este capítulo foi criado para aproximar a Inteligência Artificial das pessoas, e não o contrário. Ao transformar os desafios diários em prompts simples, os RH podem ganhar tempo, tomar decisões com mais confiança, comunicar com mais sensibilidade e manter o foco naquilo que nenhuma tecnologia substitui: a conexão humana.

9. FUTURO DA IA EM RECURSOS HUMANOS

O futuro da IA em RH promete uma transformação ainda mais profunda do que a que temos assistido até agora. Já se fala na perspectiva de “Darwinismo Digital”, que realça a necessidade das organizações adotarem tecnologias mais avançadas, mas igualmente estimularem uma nova mentalidade nos seus colaboradores.

O papel da IA Generativa (também designada como Gen AI) e o impacto a longo prazo nas estratégias de RH mostram que a IA não só continuará a evoluir, mas também a revolucionar a forma como as organizações gerem as suas Pessoas. Neste momento, a Gen AI já permite criar conteúdos de formação personalizados e de forma rápida, como vídeos formativos, módulos de e-learning, recursos pedagógicos, questionários de avaliação, entre outros, criando experiências de aprendizagem “à medida”.

Segundo Nguyen e colegas (2022), também a existência de assistentes virtuais (*chatbots*) em RH podem dar suporte aos colaboradores de forma contínua, respondendo a perguntas frequentes, ajudando na resolução de problemas e oferecendo recomendações personalizadas. Este tipo de assistentes pode ajudar a melhorar a comunicação interna, a aumentar a eficiência dos processos de RH e reforçar o *engagement* dos colaboradores.

Num contexto em que a preocupação com o bem-estar dos colaboradores ficou mais evidente, a IA também permite identificar padrões de sentimento e de níveis de bem-estar, ao analisar respostas a questionários, estudos de clima, avaliações de desempenho, entre outros (Hinge et al., 2023).

Este potencial da IA vai trazer um grande impacto nas estratégias de RH nos próximos anos, e essa mudança já está em curso. Vai implicar alterações na cultura organizacional, que precisa ser mais inovadora, adaptável e com um *growth mindset* e uma grande orientação para a mudança.

Os papéis nos departamentos de RH também já estão a mudar: com a automatização de tarefas administrativas e rotineiras, os profissionais de RH podem ser, cada vez mais, parceiros estratégicos do negócio.

Para além da modernização de vários dos seus processos, inclusive através da *Data Analytics*, as organizações que implementam IA tornam-se mais atrativas para os atuais e futuros talentos, ao posicionarem-se no mercado como ambientes inovadores para trabalhar.

10. CONCLUSÃO

As tecnologias emergentes estão a revolucionar o futuro da Gestão de Recursos Humanos, com a IA na linha da frente desta transformação. As organizações que apostam nestas inovações têm o potencial de melhorar a sua eficiência e a satisfação dos seus colaboradores, e até terem um papel de maior destaque no mercado.

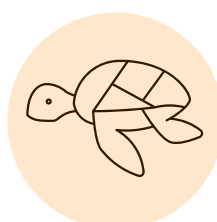
É essencial que as organizações integrem estas tecnologias de forma ética e estratégica, preparando-se para um futuro (ou presente?) onde a IA já não é vista apenas como uma ferramenta e passa a ser um elemento central na gestão de talentos. Implementar estas soluções de forma eficaz requer uma visão clara, planeamento estratégico, um compromisso com a formação, desenvolvimento contínuo dos colaboradores e a construção de uma cultura digital.

A história da lebre e da tartaruga oferece uma analogia poderosa para a evolução da IA e a relação que estabelecemos com ela. Nesta fábula, a lebre representa a rápida evolução da tecnologia, movendo-se a uma velocidade impressionante. Já a tartaruga, por outro lado, simboliza a inteligência humana e a necessidade de progredir de maneira metódica e estratégica.

À medida que a lebre da tecnologia avança rapidamente, com IA, RV, RA e ferramentas como o ChatGPT a revolucionar a gestão de RH, as organizações têm a oportunidade de aproveitar estes avanços para otimizar processos e melhorar a sua eficiência. A IA pode automatizar tarefas repetitivas, acelerar a triagem de currículos, personalizar a formação e até monitorizar o bem-estar dos colaboradores. No entanto, tal como na fábula, a velocidade da lebre pode levar a erros, dilemas éticos ou a um excesso de confiança.

Por isso, cabe aos gestores garantir que estamos a que este percurso é acompanhado de forma estratégica e ponderada. Esta jornada em RH deve ser marcada por um equilíbrio entre a adoção rápida de tecnologias e a implementação cuidadosa e ética dessas ferramentas. Devemos garantir que as decisões baseadas em IA são supervisionadas por juízos humanos, preservando a ética e a privacidade em primeiro plano.

Apesar da velocidade da lebre, é a persistência e a estratégia da tartaruga que asseguram que ambas chegam à linha de chegada. A tecnologia da IA pode reduzir custos operacionais e aumentar a eficiência, mas é a inteligência humana que proporciona a supervisão crítica, a empatia e o julgamento ético. A IA pode prever indicadores como o *turnover* e personalizar a formação, mas é a inteligência humana que cria uma cultura digital inclusiva e motivadora, centrada nos colaboradores.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alpaydin, E. (2020). *Introduction to machine learning*. MIT press.

Azadeh, A., & Zarrin, M. (2016). An intelligent framework for productivity assessment and analysis of human resource from resilience engineering, motivational factors, HSE and ergonomics perspectives. *Safety Science*, 89, 55–71.

Bersin, J., & Chamorro-Premuzic, T. (2019). New ways to gauge talent and potential. *MIT Sloan Management Review*, 60(2), 1.

Bessen, J. (2018). *AI and jobs: The role of demand* (No. w24235). National Bureau of Economic Research.

Boletsis, C., & Karahasanovic, A. (2020). Immersive technologies in retail: Practices of augmented and virtual reality. In *Proceedings of the 4th International Conference on Computer-Human Interaction Research and Applications*. SciTePress.

Castellacci, F., & Viñas-Bardolet, C. (2019). Internet use and job satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 90, 141–152.

Clark, D. (2020). *Artificial intelligence for learning: How to use AI to support employee development*. Kogan Page Publishers.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.

de Kervenoael, R., Hasan, R., Schwob, A., & Goh, E. (2020). Leveraging human-robot interaction in hospitality services: Incorporating the role of perceived value, empathy, and information sharing into visitors' intentions to use social robots. *Tourism Management*, 78, 104042.

Delecraz, S., Eltarr, L., Becuwe, M., Bouxin, H., Boutin, N., & Oullier, O. (2022). Responsible Artificial Intelligence in Human Resources Technology: An innovative inclusive and fair by design matching algorithm for job recruitment purposes. *Journal of Responsible Technology*, 11, 100041.

Deloitte. (2024). 2024 Global Human Capital Trends. Consultado em Junho 2024, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Dwivedi, R., Dave, D., Naik, H., Singhal, S., Omer, R., Patel, P., ... & Ranjan, R. (2023). Explainable AI (XAI): Core ideas, techniques, and solutions. *ACM Computing Surveys*, 55(9), 1–33.

Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). Revisiting the role of HR in the age of AI: bringing humans and machines closer together in the workplace. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 6, 1272823.

Fenwick, A., Molnar, G., & Frangos, P. (2024). The critical role of HRM in AI-driven digital transformation: a paradigm shift to enable firms to move from AI implementation to human-centric adoption. *Discover Artificial Intelligence*, 4(1), 34.

- Gandhi, R. D., & Patel, D. S. (2018). Virtual reality—opportunities and challenges. *Virtual Reality*, 5(01), 2714–2724.
- Gélinas, D., Sadreddin, A., & Vahidov, R. (2022). Artificial intelligence in human resources management: A review and research agenda. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems*, 14(6), 1.
- Gronstedt, A. (2021). The Future of Learning is Immersive: Games, Simulations and Virtual Reality. In *Reimagining Digital Learning for Sustainable Development* (pp. 133–144). Routledge.
- Gupta, A., & Mishra, M. (2023). Artificial Intelligence for Recruitment and Selection. In *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part B* (pp. 1–11). Emerald Publishing Limited.
- Gurusinghe, R. N., Arachchige, B. J., & Dayarathna, D. (2021). Predictive HR analytics and talent management: a conceptual framework. *Journal of Management Analytics*, 8(2), 195–221.
- Hewage, A. (2023). Exploring the applicability of artificial intelligence in recruitment and selection processes: a focus on the recruitment phase. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 11(3), 603–634.
- Hinge, P., Salunkhe, H., & Boralkar, M. (2023). Artificial Intelligence (AI) in Hrm (Human Resources Management): A Sentiment Analysis Approach. In *International Conference on Applications of Machine Intelligence and Data Analytics (ICAMIDA 2022)* (pp. 557–568). Atlantis Press.
- Huang, X., Yang, F., Zheng, J., Feng, C., & Zhang, L. (2023). Personalized human resource management via HR analytics and artificial intelligence: Theory and implications. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), 598–610.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). Engaged to a robot? The role of AI in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 30–41.
- Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977–1007.
- Huttenlocher, D., Kissinger, H. & Schmidt, E. (2023). *A Era da Inteligência Artificial* (5ªed.). Dom Quixote.
- Jian, M. J. K. O. (2023). Personalized learning through AI. *Advances in Engineering Innovation*, 5(1).
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2020). Rulers of the world, unite! The challenges and opportunities of artificial intelligence. *Business Horizons*, 63(1), 37–50.
- Kheng, L. (2023). Walmart: A Business Case Study in Knowledge Management, Walmart’s Secret Sauce—The Use of Machine Learning, Automation, and Virtual Reality. In *Cases on Enhancing Business Sustainability Through Knowledge Management Systems* (pp. 33–46). IGI Global.
- Kim, S., Wang, Y., & Boon, C. (2021). Sixty years of research on technology and human resource management: Looking back and looking forward. *Human Resource Management*, 60(1), 229–247.

- Kissinger, H., Schmidt, E., & Hottenlocher, D. (2021). *A Era da Inteligência Artificial*. Leya.
- Krugmann, J. O., & Hartmann, J. (2024). Sentiment Analysis in the Age of Generative AI. *Customer Needs and Solutions*, 11(1), 3.
- Malik, A., Budhwar, P., Patel, C., & Srikanth, N. R. (2023). May the bots be with you! Delivering HR cost-effectiveness and individualised employee experiences in an MNE. In *Artificial Intelligence and International HRM* (pp. 83-113). Routledge.
- Malik, A., De Silva, M. T. T., Budhwar, P., & Srikanth, N. R. (2021). Elevating talents' experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management*, 27(4), 100871.
- McKinsey & Company. (2024). The State of AI in early 2024. Consultado em junho 2024, <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai>
- Mittal, P., Jora, R. B., Sodhi, K. K., & Saxena, P. (2023). A Review of The Role of Artificial Intelligence in Employee Engagement. In *2023 9th International Conference on Advanced Computing and Communication Systems (ICACCS)* (Vol. 1, pp. 2502-2506). IEEE.
- Mori, M., Sasseti, S., Cavaliere, V., & Bonti, M. (2024). A systematic literature review on artificial intelligence in recruiting and selection: a matter of ethics. *Personnel Review*.
- Munoko, I., Brown-Liburd, H. L., & Vasarhelyi, M. (2020). The ethical implications of using artificial intelligence in auditing. *Journal of business ethics*, 167(2), 209-234.
- Nguyen, T. H., Waizenegger, L., & Techatassanasoontorn, A. A. (2022). "Don't Neglect the User!"—Identifying Types of Human-Chatbot Interactions and their Associated Characteristics. *Information Systems Frontiers*, 24(3), 797-838.
- Ore, O., & Sposato, M. (2022). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771-1782.
- Parmar, G. (2020). Role of descriptive, predictive and prescriptive data analytics in HR: A deep insight into talent management. *International Research Journal*, 14(2), 5-9.
- Patnaik, B. C. M., Satpathy, I., Khang, A., Gujrati, R., & Uygun, H. (2024). Role of augmented reality and virtual reality in the post-covid-19 scenario of employee training. In *AI-Oriented Competency Framework for Talent Management in the Digital Economy* (pp. 376-387). CRC Press.
- Poole, D. L., & Mackworth, A. K. (2010). *Artificial Intelligence: foundations of computational agents*. Cambridge University Press.
- Rama, R., Jasmin, J., Rukmana, A. Y., Hamzali, S., & Vandika, A. Y. (2024). Use of Artificial Intelligence in HR Recruitment and Selection in Start-up Companies. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(06), 937-947.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2016). *Artificial intelligence: a modern approach*. Pearson.

Schmid Mast, M., Kleinlogel, E. P., Tur, B., & Bachmann, M. (2018). The future of interpersonal skills development: Immersive virtual reality training with virtual humans. *Human Resource Development Quarterly*, 29(2), 125–141.

Sharma, A., Sharma, D., & Bansal, R. (2023). Challenges of adopting artificial technology in human resource management practices. In *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part B* (pp. 111–126). Emerald Publishing Limited.

Sitzmann, T., & Weinhardt, J. M. (2019). Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 29(2), 253–269.

Torres, E. N., & Mejia, C. (2017). Asynchronous video interviews in the hospitality industry: Considerations for virtual employee selection. *International Journal of Hospitality Management*, 61, 4–13.

Wirtz, J. (2019). Organisational ambidexterity: Cost-effective service excellence, service robots, and artificial intelligence. *Organizational Dynamics*, 49(3), 1–9.



CASOS DE SUCESSO



ENTREVISTA



Rita Ribeiro

People Head



Como tem sido a integração da Inteligência Artificial nas práticas de gestão de pessoas (na sua organização ou no que conhece do mercado)?

A Nokia tem abraçado a Inteligência Artificial (IA) como um motor de transformação nas suas práticas de gestão de pessoas, implementando soluções que visam otimizar processos, melhorar a experiência do colaborador e impulsionar o crescimento profissional.

A nossa ferramenta de medida de satisfação dos colaboradores, por exemplo, utiliza IA para agrupar comentários individuais por temas e categorias, facilitando a análise e a identificação de áreas de melhoria. A partir dos resultados, a ferramenta propõe ações personalizadas para as equipas, promovendo a autonomia e o alcance de níveis de satisfação mais elevados.

Uma outra área de investimento tem sido a criação de um agente digital que oferece aos colaboradores um serviço de atendimento automatizado para esclarecimento de dúvidas sobre políticas e processos da empresa.

Dispomos ainda de uma ferramenta de gestão de carreiras, construída internamente, que utiliza machine learning para fornecer aos colaboradores sugestões de posições em aberto, formações e planos de carreira, com base nas suas funções, competências e aspirações.

Existem outras soluções disponíveis no mercado com potencial de serem integradas no futuro, sobretudo na área do recrutamento, onde a automatização de tarefas como triagem de currículos e agendamento de entrevistas pode otimizar o processo de seleção. Ou a utilização da IA na retenção de talento, através da análise de dados para identificar fatores que influenciam a satisfação e a retenção dos colaboradores.

Quais os principais desafios à implementação de tecnologias suportadas em IA e outras ferramentas digitais (na sua organização ou no que conhece do mercado)?

A preocupação com a perda de empregos devido à automação impulsionada pela IA é um tema recorrente.

A Nokia, por ser um player tecnológico, já utiliza IA em diversas áreas, o que contribui para uma maior familiaridade e compreensão dos seus benefícios. A percepção de que a IA é uma ferramenta que complementa e aumenta as capacidades humanas, e não as substitui, é crucial para superar essa barreira.

A implementação de soluções de IA em RH pode ser também desafiadora devido aos custos de investimento e à complexidade técnica. A área de RH, muitas vezes vista como de suporte, pode enfrentar dificuldades em obter recursos para investir em tecnologias avançadas.

Além dos desafios práticos, a implementação de IA em RH levanta questões éticas importantes. A utilização de dados pessoais dos colaboradores e a proteção da privacidade são preocupações que exigem atenção.

De que forma a IA pode melhorar a experiência do colaborador e otimizar a personalização de políticas e procedimentos (na sua organização ou no que conhece do mercado)?

A IA tem o potencial de revolucionar a experiência do colaborador, desde o primeiro contato com a empresa até à sua saída.

Ferramentas de chatbot e assistentes digitais podem ser utilizadas para responder a perguntas frequentes dos candidatos durante o processo de candidatura a uma vaga da empresa, fornecendo informações relevantes sobre a empresa e a vaga.

Após a contratação a IA pode auxiliar na integração do colaborador, fornecendo informações personalizadas sobre a empresa, políticas, procedimentos, recursos disponíveis. Pode criar programas de acolhimento personalizados com base nas necessidades e

preferências de cada pessoa.

Como referi anteriormente, a IA pode analisar dados de desempenho, competências e objetivos de carreira para gerar recomendações personalizadas de formações, workshops e oportunidades de desenvolvimento. Ferramentas como o chat GPT podem ser utilizadas para auxiliar os colaboradores na elaboração de currículos e na preparação para entrevistas.

Por sua vez, os assistentes virtuais podem responder a perguntas, solucionar problemas e fornecer suporte técnico, de forma rápida e eficiente.

Quais são as maiores preocupações no que respeita à privacidade e segurança dos dados ao utilizar IA nas funções de RH (na sua organização ou no que conhece do mercado)?

Os benefícios da IA em RH são inegáveis, mas a sua implementação exige cautela e atenção redobrada à privacidade e segurança dos dados.

A utilização de IA em RH exige que as empresas estejam em conformidade com os regulamentos de proteção de dados, como o RGPD. As empresas devem proteger os dados dos colaboradores de acesso não autorizado e garantir a confidencialidade das informações.

Isto é fundamental não só por uma questão de cumprimento dos regulamentos mas também para assegurar a confiança dos colaboradores nas ferramentas tecnológicas que usam IA. É crucial que os colaboradores compreendam como a IA é utilizada e como seus dados são processados, garantindo a confiança na tecnologia.

Para além disso, a implementação de soluções de IA em RH exige a participação de especialistas em segurança da informação. Esses profissionais garantem a implementação de medidas de segurança robustas, protegendo os dados dos colaboradores de acesso não autorizado.

Como perspectiva o futuro da profissão de RH com a crescente integração de tecnologias como IA e Realidade Virtual?

A crescente integração de tecnologias como IA e Realidade Virtual (RV) não representa uma ameaça, mas sim uma oportunidade para a profissão de RH se reinventar e alcançar novos patamares de impacto e relevância.

A IA, ao automatizar tarefas repetitivas e de baixo valor, liberta os profissionais de RH para se focarem em atividades estratégicas que exigem criatividade, empatia e inteligência emocional. Essa mudança permitirá que os profissionais de RH se tornem verdadeiros parceiros estratégicos do negócio.

A RV, por sua vez, oferece um potencial enorme para empresas globais como a Nokia, permitindo experiências mais interativas e imersivas para os colaboradores. Reuniões, formações e eventos poderão ser realizados em ambientes virtuais, aproximando pessoas de diferentes países e culturas, promovendo a colaboração.

Claro que estas mudanças exigirão dos profissionais de RH outro tipo de competências tais como o domínio deste tipo de tecnologias, pensamento crítico e inovador, abertura à mudança, disponibilidade para aprender continuamente e capacidade de adaptação às novas tecnologias e tendências do mercado. ■



Pedro Caraméz

Consultor

Como tem sido a integração da Inteligência Artificial nas práticas de gestão de pessoas ?

A integração da Inteligência Artificial na gestão de pessoas ainda está a dar os primeiros passos em muitas organizações, mas já há sinais claros de impacto, sobretudo em 3 áreas principais:

No recrutamento está a ser usada para filtrar currículos, identificar perfis com maior adequação às vagas e realizar entrevistas iniciais com chatbots – traduz-se em poupança de tempo e maior eficiência.

Outras organizações começaram a usar IA para mapear competências dos colaboradores e sugerir formações mais personalizadas, de acordo com o perfil e objetivos de carreira. Plataformas de aprendizagem adaptativa e análise de gaps de competências são exemplos disso.

Ainda numa fase inicial e na área de retenção de talento estão as ferramentas de IA que analisam padrões de comportamento, satisfação e desempenho para prever possíveis saídas e sugerir ações preventivas.

Nas empresas que ainda não aplicam a IA nestas áreas, há curiosidade e, em alguns casos, já existem vários projetos-piloto em curso – muitas vezes impulsionados pelos departamentos de TI, mas com envolvimento dos RH. A resistência ainda está muito ligada ao desconhecimento e à falta de competências internas para implementar estas soluções.

Quais os principais desafios à implementação de tecnologias suportadas em IA e outras ferramentas digitais?

Os principais desafios incluem a resistência à mudança por parte das equipas, falta de conhecimento sobre as ferramentas, dificuldades na integração com sistemas existentes e preocupações éticas, como a proteção de dados dos colaboradores.

De que forma a IA pode melhorar a experiência do colaborador e otimizar a personalização de políticas e procedimentos?

A IA pode melhorar bastante a experiência do colaborador ao tornar as políticas e ações de RH mais ajustadas a cada pessoa. Por exemplo:

- Formação personalizada: A IA pode sugerir cursos com base nas funções, interesses e desempenho de cada colaborador.
- Respostas automáticas e apoio rápido: Chatbots internos respondem a dúvidas sobre férias, benefícios ou procedimentos – poupança de tempo e autonomia ao colaborador.
- Acompanhamento contínuo: Com base em dados de produtividade, feedback e outros indicadores, a IA pode alertar líderes sobre necessidades de apoio ou motivação.
- Planos de carreira mais claros: ajuda a traçar percursos de evolução dentro da empresa, com base em perfis semelhantes e competências adquiridas.
- Clima e satisfação: Ao analisar feedbacks ou padrões de comportamento, a IA pode antecipar problemas e sugerir ações para melhorar o ambiente.

Quais são as maiores preocupações no que respeita à privacidade e segurança dos dados ao utilizar IA nas funções de RH ?

- Proteção de dados pessoais dos colaboradores (ex.: avaliações, saúde, histórico profissional);
- Acesso indevido ou uso não autorizado das informações;
- Transparência nas decisões feitas por algoritmos
- Conformidade com o RGPD, sobretudo no armazenamento e processamento de dados sensíveis.

Como perspectiva o futuro da profissão de RH com a crescente integração de tecnologias como IA e Realidade Virtual?

O futuro da profissão de RH vai ser mais estratégico e menos operacional. Com a IA a tratar das tarefas repetitivas (triagem de CVs, gestão administrativa, etc.), os profissionais de RH vão focar-se mais no lado humano: cultura, liderança, bem-estar e desenvolvimento.

A Realidade Virtual pode trazer novas formas de formação imersiva, integração de novos colaboradores e até simulações para recrutamento.

Quem trabalhar em RH vai precisar de desenvolver competências digitais, analíticas e de gestão da mudança, mas o lado relacional vai continuar a ser sempre essencial. ■



Maurício Marques

Head of HR



Como tem sido a integração da Inteligência Artificial nas práticas de gestão de pessoas (na sua organização ou no que conhece do mercado)?

A Inteligência Artificial (IA) tem vindo a ganhar um papel cada vez mais relevante na gestão de Recursos Humanos (RH), proporcionando eficiência e agilidade em diversas áreas e quem não começar já a entrar nesta temática está a perder tempo precioso para entender o futuro. Na Natixis em Portugal, estamos atentos a estas evoluções e procuramos explorar soluções inovadoras que possam otimizar os nossos processos internos. Uma das nossas primeiras preocupações tem sido capacitar as equipas em IA, independentemente da função que executa. Temos uma população jovem e com fortes competências digitais, ávida de soluções que ajudem o seu trabalho. Especialmente numa organização em crescimento, qualquer solução que permita aumentar eficiência no Departamento de Recursos Humanos é extremamente bem-vindo. Os clientes internos agradecem também o contributo da IA para a melhoria da qualidade e rapidez na

resposta, mas também na forma como nos permite oferecer soluções e análises com uma profundidade inimaginável. Mobilizamos também várias equipas na ideação de projetos, sendo as equipas de Recursos Humanos também incluídas neste projeto. Temos diversos projetos já em fase de prova de conceito. Uma das principais aplicações da IA em RH tem sido no recrutamento, onde estas ferramentas ajudam as empresas a expandir o alcance das ofertas de emprego e permitem uma segmentação mais precisa dos candidatos. A IA pode analisar grandes volumes de candidaturas de forma rápida e eficiente, identificar padrões e sugerir perfis que melhor correspondam aos requisitos da vaga. No entanto, a componente humana continua essencial na avaliação qualitativa, garantindo um alinhamento cultural e comportamental adequado. Além disso, a IA tem sido utilizada para otimizar a organização e documentação de diferentes processos de Recursos Humanos. Desde a elaboração de descrições de função ajustando a linguagem conforme o público-alvo, a ser utilizada como parceiro para a “afinação” de mensagens que permite com base em pontos de discussão melhorar um mail ou uma mensagem de

feedback ou a pesquisas direcionadas para resolução de questões práticas como quais as possíveis origens de diferentes profissionais. Na gestão de talentos, também exploramos ferramentas que analisam feedbacks a diversos inquéritos, sendo um parceiro que fornece insights valiosos para o desenvolvimento profissional dos colaboradores reduzindo substancialmente o tempo de análise e permitindo gerir uma quantidade de informação que, com cerca de 2700 colaboradores seria impraticável de outra forma.

Quais os principais desafios à implementação de tecnologias suportadas em IA e outras ferramentas digitais (na sua organização ou no que conhece do mercado)?

A adoção de tecnologias baseadas em IA enfrenta diversos desafios, tanto do ponto de vista técnico como organizacional. Setores tradicionais, como a banca, tendem a ser mais resistentes à mudança devido à sua natureza regulamentada e ao elevado nível de segurança exigido. Sendo o centro de excelência do Grupo para soluções digitais, a Natixis em Portugal tem assumido uma postura inovadora, que visa promover a digitalização dos processos e explorar soluções disruptivas para tornar a gestão de pessoas mais eficiente. Temos ainda a vantagem de recorrermos à IA para resolver problemas do negócio, o que nos mostrou cedo o que era possível fazer com recurso à IA. Neste momento as melhorias em IA têm sido incrementais, o que torna necessário o alinhamento tanto de equipas como de processos em volta destas mudanças. Relativamente aos processos, a exposição à IA tem aumentado a noção das equipas relativamente ao que se pode fazer, e isso leva a um aumento das expectativas, o que

nem sempre é possível por questões técnicas e humanas. Por outro lado, muito se tem falado sobre o impacto da IA no mercado de emprego ou na empregabilidade dos profissionais atuais. Parece-nos claro que haverá uma mudança como houve no advento da internet ou do computador, mas como podemos ver quando olhamos para trás, o mercado e os profissionais readaptaram-se. Importa por isso, não cair num discurso fatalista, mas manter o sentido de urgência em combater esta possível futura forma de info-exclusão.

De que forma a IA pode melhorar a experiência do colaborador e otimizar a personalização de políticas e procedimentos (na sua organização ou no que conhece do mercado)?

A IA pode desempenhar um papel fundamental na melhoria da experiência do colaborador, tornando os processos mais personalizados e eficientes. Por exemplo, através da automatização da análise de feedbacks internos. A IA pode processar grandes volumes de informação e gerar relatórios detalhados sobre tendências e áreas de melhoria, facilitando a tomada de decisões. Esta tecnologia também pode ser utilizada para recomendar programas de formação personalizados, ajustando os conteúdos às necessidades específicas de cada colaborador. Com o aumento da quantidade de informação a ser processada, será mais fácil identificar padrões de satisfação e engagement, permitindo que as equipas de RH atuem de forma proativa para resolver problemas e melhorar o ambiente de trabalho, bem como personalizar a experiência de cada colaborador. No caso específico da Natixis em Portugal, temos presente uma ferramenta, o Jimmy, que serve precisamente este propósito. Este consultor de carreira virtual utiliza IA para personalizar

a experiência do colaborador, com sugestões de formação alinhadas com o perfil de competências e preferências individuais. Através da análise das competências (hard e soft skills) e da motivação dos colaboradores, o Jimmy ajuda a identificar áreas de desenvolvimento e sugere trajetórias de aprendizagem adaptadas a cada pessoa, seja para o cargo atual ou para o cargo dos seus sonhos. Além disso, a ferramenta permite que os colaboradores criem alertas para oportunidades de emprego internas, ajudando-os a encontrar a posição mais adequada ao seu perfil dentro da organização, tudo com base em algoritmos que vai aprendendo ao longo do tempo, com os casos concretos de mobilidade e formação que ocorrem na organização

Quais são as maiores preocupações no que respeita à privacidade e segurança dos dados ao utilizar IA nas funções de RH (na sua organização ou no que conhece do mercado)?

A segurança dos dados é uma das principais preocupações quando falamos de IA em RH. É essencial garantir que as informações dos colaboradores são protegidas e que não são partilhadas indevidamente. Na Natixis, em Portugal, adotamos uma abordagem rigorosa no que toca à utilização de ferramentas de IA, assegurando que apenas soluções devidamente auditadas e em conformidade com as normas de segurança são implementadas. A utilização de IA em RH deve estar em conformidade com o Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD) e com as diretrizes presentes no European AI Act, de forma a garantir total transparência e segurança no tratamento dos dados pessoais. As empresas devem obter consentimento claro para a recolha e utilização dos dados, assegurar que as decisões automatizadas são explicáveis, evitar discriminação e garantir que os sistemas de IA são auditáveis. Além disso, é

essencial implementar medidas de segurança e supervisão humana, assegurando que os direitos dos colaboradores são respeitados em todos os processos automatizados.

Como perspetiva o futuro da profissão de RH com a crescente integração de tecnologias como IA e Realidade Virtual (na sua organização ou no que conhece do mercado)?

O futuro dos Recursos Humanos será cada vez mais digital e centrado na utilização de tecnologias avançadas para otimizar processos e melhorar a experiência dos colaboradores. A IA permitirá que as equipas de RH assumam um papel mais estratégico, focando-se em iniciativas de desenvolvimento humano, cultura organizacional e bem-estar dos colaboradores, enquanto as tarefas mais operacionais são automatizadas. A Realidade Virtual (VR) e a Realidade Aumentada (AR) terão também um impacto significativo, especialmente em formação e onboarding, proporcionando experiências imersivas e interativas. Estas tecnologias podem simular cenários reais, ajudando os colaboradores a desenvolver competências de forma mais eficaz e envolvente. As soluções virtuais serão também cada vez mais usadas como chatbots, mas com uma maior profundidade de resposta e sempre disponíveis para apoiar, o que poderá exponenciar a capacidade de desenvolvimento de grande parte das competências devido à disponibilidade constante dos recursos e elevada capacidade de aprendizagem e adaptação dos modelos LLM e SLM que servirão como potenciadores do alcance dos especialistas técnicos. Na Natixis, em Portugal, acreditamos que se queremos tornar a banca mais digital e eficiente pela tecnologia, temos de capacitar as nossas pessoas e adaptar as nossas ferramentas ao futuro. A tecnologia deve ser vista como uma aliada na gestão de pessoas, permitindo-nos criar um ambiente de trabalho mais inovador, inclusivo e eficiente. ■

Apoio



grow-ing

O Na GROW-ING, potenciamos o desenvolvimento de competências através de soluções integradas e inovadoras que combinam consultoria estratégica de recursos humanos, formação, eLearning e tecnologia. Acreditamos que a aprendizagem deve ser relevante, envolvente e adaptada ao contexto de cada organização. Por isso, desenhamos experiências que respeitam os princípios da aprendizagem de adultos, promovem o autoconhecimento e geram impacto real na performance individual e coletiva.

O Nosso Âmbito de Atuação:

- **Consultoria Pedagógica e de RH:** Apoiamos organizações na definição de estratégias de desenvolvimento de talento bem como recrutamento e seleção.
- **Formação Presencial e Blended Learning:** Desenvolvemos programas de formação à medida, presenciais e híbridos, que promovem a aprendizagem experiencial, colaborativa e aplicada ao contexto real de trabalho.
- **eLearning e Conteúdos Digitais:** Criamos experiências de aprendizagem digitais interativas e acessíveis, com recurso a ferramentas de IA, microlearning, gamificação e simulações, para uma aprendizagem flexível e eficaz.
- **Avaliação e Desenvolvimento de Competências:** Utilizamos metodologias como o DiSC e Talent Assessments para promover o autoconhecimento, melhorar as dinâmicas interpessoais e apoiar decisões estratégicas de desenvolvimento.
- **Parcerias Estratégicas:** Para garantir soluções tecnológicas de excelência, a GROW-ING estabeleceu parcerias com marcas líderes internacionais na área da aprendizagem e gestão de competências:
- **Nestor – Skill-Based Talent Management:** Plataforma que permite mapear, desenvolver e alinhar competências com os objetivos estratégicos da organização, promovendo uma cultura de crescimento contínuo.
- **Docebo – Learning Management System (LMS):** Trata-se de um sistema de gestão de aprendizagem robusto e escalável, que facilita a distribuição, monitorização e análise de programas formativos digitais.
- **isEazy Soluções eLearning:** Ferramenta intuitiva para criação de conteúdos digitais interativos, que tornam a aprendizagem mais envolvente, visual e eficaz.

Na GROW-ING, combinamos pedagogia, tecnologia, criatividade e experiência para criar soluções que não só ensinam – mas inspiram, transformam e geram resultados com propósito!

CONTACTOS:

E-mail: info@grow-ing.pt

Telefone: +351 211 651 76 / +351 917 337 733

Whatsapp: +351 913 704 192



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS

Há 30 anos que o IIRH-Instituto de Informação em Recursos Humanos é a conexão entre o mercado e os RH em Portugal – somos o parceiro ideal para comunicar com os gestores de pessoas e diariamente levamos informação e conteúdos relevantes aos profissionais de recursos humanos.

Proporcionamos interações relevantes aos profissionais de Recursos Humanos, a empresas fornecedoras do setor e a estudiosos da área. Somos inovadores e influentes, criamos conhecimento através dos nossos Estudos e Publicações (RHmagazine, Guias práticos e eBooks) e proporcionamos experiências diferenciadoras de networking nos nossos eventos físicos (Fórum RH, Global Talent Day e Prémios RH) e digitais (webinares).



IIRH.PT