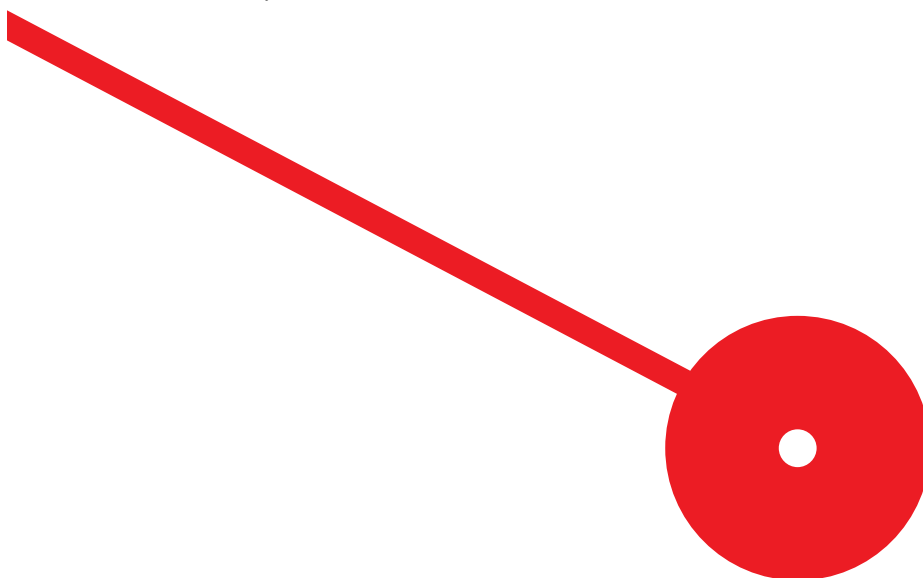




# Inteligência Artificial em Recursos Humanos: Tendências e Competências para o Futuro

Cláudia Sofia Marques Ribeiro

10/2024





# Inteligência Artificial em Recursos Humanos: Tendências e Competências para o Futuro

Cláudia Sofia Marques Ribeiro

**Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, sob orientação da Professora Doutora Viviana Meirinhos**





## **Dedicatória**

À Inês. E às nossas estrelinhas.

## **Agradecimentos**

Quero expressar a minha gratidão a todos que de forma direta ou indireta contribuíram para a realização e conclusão desta dissertação.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Professora Doutora Viviana Meirinhos, pela orientação, apoio e feedback valioso ao longo de todo o processo, mesmo quando estava quase a desistir.

Agradeço também às minhas colegas e amigas de Mestrado, que me apoiaram e incentivaram em cada etapa, principalmente quando não conseguíamos ver a luz no fundo do túnel. Obrigada, Ranna, Yi Dzoen e Beatriz pelas conversas e motivação.

O meu agradecimento especial vai para a minha família, cuja compreensão e apoio incondicional foram essenciais durante todos os momentos, especialmente aqueles em que nem eu própria tinha paciência para me aturar. Obrigada, Rui, Andreia, mamã e papá, por estarem sempre presentes e acreditarem em mim, e por não me deixarem desistir. Obrigada, Raquel, por seres a minha baby-sitter de serviço quando precisava de me concentrar na dissertação. Obrigada, Inês, por seres a minha maior fonte de inspiração para começar e acabar este capítulo da minha vida, procurando ser o melhor exemplo que se pode ser para uma filha maravilhosa como tu.

A todos, muito obrigada!

## **Resumo:**

A Inteligência Artificial (IA) é uma inovação tecnológica com impacto em diversas áreas, incluindo na Gestão de Recursos Humanos (GRH). Com o potencial de redefinir a função de Recursos Humanos (RH), a IA está a promover uma evolução estratégica nas organizações. Nos últimos anos, a utilização de ferramentas de IA na GRH intensificou-se e tem revolucionado a gestão e o desenvolvimento do capital humano. A aplicação de IA está a remodelar processos críticos no ciclo de vida do colaborador, como Recrutamento & Seleção, o Onboarding, a Formação & Desenvolvimento, a Avaliação de Desempenho, a Gestão de Compensação e Benefícios e a Retenção de Talentos.

Este estudo teve como objetivos a análise das tendências na utilização de IA nos processos de RH e a identificação das competências que os profissionais de RH necessitam desenvolver para serem bem-sucedidos na utilização de IA. Foram analisados 152 artigos provenientes de reconhecidas associações e instituições na área da GRH, entre Janeiro e Agosto de 2024, proporcionando uma visão abrangente e representativa do estado atual e das tendências futuras da GRH no contexto da IA.

Os resultados indicam que a IA é amplamente adotada em várias etapas do ciclo de vida do colaborador, especialmente no Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação, assim como na Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento e na Avaliação e Gestão de Desempenho. Em relação às competências essenciais para os profissionais de RH na era da IA, destacam-se o domínio tecnológico e digital, assim como a análise e literacia de dados.

O estudo contribui para a compreensão das tendências emergentes da IA nos processos de RH, e ao mesmo tempo propõe um novo modelo de competências que pode servir de base para o desenvolvimento profissional dos profissionais de RH. As implicações práticas incluem a necessidade de investimento contínuo na formação e desenvolvimento de competências, com destaque para a literacia digital e a adaptabilidade às novas tecnologias.

**Palavras chave:** Inteligência Artificial, Gestão de Recursos Humanos, Função de Recursos Humanos, Profissional de Recursos Humanos, Transformação Digital, Benefícios, Desafios, Considerações Éticas, Processos de Recursos Humanos, Competências

## **Abstract:**

Artificial Intelligence (AI) is a technological innovation with implications for many areas, including Human Resources Management (HRM). With the potential to redefine the Human Resources (HR) function, AI is driving its strategic development in organisations. In recent years, the use of AI tools in HRM has intensified, revolutionising the management and development of human capital. The application of AI is transforming critical processes in the employee lifecycle, such as recruitment and selection, onboarding, training and development, performance evaluation, compensation and benefits management, and talent retention.

The objectives of this study were to analyse trends in the use of AI in HR processes and to identify the skills that HR professionals need to develop in order to be successful in using AI. 152 articles from recognised HRM associations and institutions were analysed, between January and August 2024, providing a comprehensive and representative view of the current state and future trends of HRM in the context of AI.

The results show that AI is being widely used at various stages of the employee lifecycle, particularly in recruitment and selection, talent acquisition and hiring, training, learning and development, and performance evaluation and management. In terms of essential skills for HR professionals in the AI era, technological and digital mastery stand out, as well as data analysis and literacy.

The study contributes to understanding emerging AI trends in HR processes, while proposing a new competency model that can serve as a basis for HR professional development. The practical implications include the need for continuous investment in training and skills development, with an emphasis on digital literacy and adaptability to new technologies.

**Key words:** Artificial Intelligence, Human Resources Management, Human Resources Function, Human Resources Professional, Digital Transformation, Benefits, Challenges, Ethical Considerations, Human Resources Processes, Competences

## Índice:

<b>CAPÍTULO - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Impacto da Inteligência Artificial no mundo do trabalho: Aplicação, oportunidades e desafios para a Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>6</b>
1.1.1. O conceito de Inteligência Artificial.....	6
1.1.2. Importância da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos .	8
1.1.3. O Papel do Gestor de Recursos Humanos na aplicação da Inteligência Artificial.....	10
1.1.4. Benefícios na utilização da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos .....	11
1.1.5. Desafios na implementação da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos.....	12
1.1.6. Considerações éticas na utilização de Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos.....	13
<b>1.2. O papel da Inteligência Artificial na transformação dos processos de Recursos Humanos.....</b>	<b>14</b>
1.2.1. Aplicação da Inteligência Artificial nos processos do ciclo de vida do colaborador .....	15
1.2.1.1. Recrutamento & Seleção .....	16
1.2.1.2. <i>Onboarding</i> .....	17
1.2.1.3. Formação & Desenvolvimento.....	17
1.2.1.4. Avaliação de Desempenho .....	18
1.2.1.5. Gestão de Compensações & Benefícios .....	18
1.2.1.6. Retenção de Talentos.....	18
<b>1.3. A evolução das competências dos profissionais de Recursos humanos – de gestor administrativo a parceiro estratégico na era da Inteligência Artificial.....</b>	<b>19</b>
1.3.1. Evolução dos modelos de competências do profissional de RH.....	20
1.3.2. As competências do profissional de RH na era da IA .....	27

<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
<b>2.1. Objetivos e opção metodológica .....</b>	<b>36</b>
<b>2.2. Análise de conteúdo.....</b>	<b>37</b>
2.2.1. Desenho metodológico.....	37
2.2.2. Preparação e Recolha de dados.....	38
2.2.2.1.Preparação e Caracterização da Amostra .....	39
2.2.3. Exploração dos dados .....	41
2.2.4. Tratamento e análise dos dados .....	41
<b>CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>44</b>
<b>3.1. Tendências na Utilização de IA nos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador .....</b>	<b>45</b>
3.1.1. Utilização de IA nos Processos de gestão do ciclo de vida do colaborador – por Processo .....	45
3.1.1.1.Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação .....	48
3.1.1.2.Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento.....	49
3.1.1.3. <i>Employee Experience / Employee Self-service</i> .....	50
3.1.1.4.Avaliação e Gestão de Desempenho .....	51
3.1.1.5.Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos .....	52
3.1.1.6. <i>Onboarding</i> .....	53
3.1.1.7.Gestão Administrativa de RH.....	54
3.1.1.8.Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios .....	54
3.1.1.9.Planeamento da Força de Trabalho .....	55
3.1.1.10. <i>People Analytics</i> (Análise de dados de RH).....	56
3.1.1.11. <i>Well-being</i> .....	56
3.1.1.12. <i>Offboarding</i> .....	57
3.1.1.13. <i>Coaching</i> .....	58
3.1.1.14. Políticas Organizacionais .....	58
3.1.1.15. Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença.....	59

3.1.2.	Utilização de IA nos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador – por tipo de utilização.....	60
<b>3.2.</b>	<b>Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA.....</b>	<b>63</b>
3.2.1.	Competências cognitivas .....	65
3.2.2.	Competências técnicas .....	66
3.2.3.	Competências comportamentais .....	67
3.2.4.	Competências emocionais.....	68
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>– DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1.</b>	<b>Tendências na Utilização de IA nos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.</b>	<b>Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA.....</b>	<b>73</b>
4.2.1.	Modelo de Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA .....	74
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>– CONCLUSÃO .....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>84</b>
<b>APÊNDICES.....</b>		<b>96</b>
<b>Apêndice I</b>	<b>– Referências utilizadas na análise de tendências e competências de RH na era da IA.....</b>	<b>97</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Processos de gestão do ciclo de vida do colaborador .....	16
Figura 2 - Evolução da função de Recursos Humanos .....	20
Figura 3 - Evolução dos modelos de competências de Recursos Humanos .....	21
Figura 4 - Desenho metodológico da análise de conteúdo .....	37
Figura 5 - Caracterização da amostra no estudo das tendências na utilização de IA nos processos de RH .....	40
Figura 6 - Tendências de utilização de IA no processo de Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação .....	49
Figura 7 - Tendências de utilização de IA no processo de Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento .....	50
Figura 8 - Tendências de utilização de IA no processo de Employee Experience / Employee Self-service .....	51
Figura 9 - Tendências de utilização de IA no processo de Avaliação e Gestão de Desempenho .....	52
Figura 10 - Tendências de utilização de IA no processo de Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos.....	53
Figura 11 - Tendências de utilização de IA no processo de Onboarding .....	53
Figura 12 - Tendências de utilização de IA no processo de Gestão Administrativa de RH .....	54
Figura 13 - Tendências de utilização de IA no processo de Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios.....	55
Figura 14 - Tendências de utilização de IA no processo de Planeamento da Força de Trabalho.....	55
Figura 15 - Tendências de utilização de IA no processo de People Analytics (Análise de dados de RH) .....	56
Figura 16 - Tendências de utilização de IA no processo de Well-being .....	57
Figura 17 - Tendências de utilização de IA no processo de Offboarding .....	58
Figura 18 - Tendências de utilização de IA no processo de Coaching.....	58
Figura 19 - Tendências de utilização de IA no processo de Políticas Organizacionais .	59

Figura 20 - Tendências de utilização de IA no processo de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença .....	59
Figura 21 - Tendências na utilização de IA nos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador .....	60
Figura 22 - Tendências na utilização de IA divididas por processos de gestão do ciclo de vida do colaborador .....	62
Figura 23 - Nuvem de competências relacionadas com a utilização de IA nos RH.....	63
Figura 24 - Tipos de competências.....	65
Figura 25 - Modelo de competências essenciais para profissionais de RH na era da IA	75

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Definições de Inteligência Artificial (IA) .....	7
Tabela 2 - Competências essenciais do profissional de RH na era da IA .....	29
Tabela 3 - Artigos identificados e incluídos no estudo por fonte .....	39
Tabela 4 - Classificação das tendências de IA, dos processos de RH e das competências .....	42
Tabela 5 - Top dos processos de RH apoiados na utilização de IA.....	45
Tabela 6 - Processos de gestão do ciclo de vida do colaborador e tendências na utilização de IA .....	47
Tabela 7 - Top das competências essenciais para profissionais de RH na era da IA .....	64

## **Lista de abreviaturas**

IA – Inteligência Artificial

RH – Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos



A Inteligência Artificial (IA) representa um avanço tecnológico que tem transformado diversas áreas, entre elas a Gestão de Recursos Humanos (GRH). Falamos de uma tecnologia que aprende com dados do passado e se adapta a novas informações (Pan & Froese, 2023; Bulut & Dinler, 2023) e que imita e aperfeiçoa a inteligência humana (Afzal et al., 2023). A IA tem-se tornado cada vez mais comum no ambiente de trabalho com o intuito de melhorar o desempenho organizacional e de enriquecer a experiência dos colaboradores (Prasad et al., 2022). Na GRH, a utilização de ferramentas de IA possibilita a automação de tarefas repetitivas e autónomas (Alsaif & Aksoy, 2023) e auxiliam na tomada de decisão fundamentadas em dados (Upadhyay et al., 2021), transformando o gestor de RH (Recursos Humanos) num parceiro inovador e estratégico das organizações (Kaur & Gandolfi, 2023). A IA tem potencial para transformar o papel da função de RH numa função mais estratégica dentro das organizações (Ćormarković et al., 2022) e, neste sentido, espera-se que a função de RH seja capaz de adotar os avanços tecnológicos e de desenvolver as competências digitais e cognitivas necessárias ao aumento do desempenho organizacional (Kaur et al., 2023).

A utilização de IA na GRH afeta a satisfação, o envolvimento e o desempenho dos colaboradores e, ao mesmo tempo, aumenta a eficiência e eficácia organizacional originando melhores resultados organizacionais (Budhwar et al., 2022). Por outro lado, a resistência à mudança (Hinge et al., 2023), a falta de confiança na correta utilização da IA na GRH (Palos-Sánchez et al., 2022) e o receio de substituição do homem pela máquina (Del Giudice et al., 2023) podem causar resistência à sua utilização. Torna-se por isso importante abordar a implementação da IA de forma transparente e alimentando a compreensão e confiança dos colaboradores nas novas tecnologias. Um dos maiores desafios da implementação de IA nos processos de RH é a sua implementação de uma forma ética e responsável, através de uma abordagem cuidadosa garantido a conformidade legal e ética dos processos e ao mesmo tempo o bem-estar dos colaboradores.

Nos últimos anos a utilização de ferramentas de IA na GRH tem aumentando, principalmente com o objetivo de otimizar os processos e promover uma gestão mais eficiente e eficaz dos RH (Vrontis et al., 2022). A aplicação de IA está a transformar a forma como as organizações gerem e desenvolvem o seu capital humano, alterando processos no ciclo de vida do colaborador, como o Recrutamento & Seleção, o Onboarding, a Formação & Desenvolvimento, a Avaliação de Desempenho, a Gestão de

Compensação e Benefícios e a Retenção de Talentos. A evolução da GRH ao longo das últimas décadas e particularmente nos últimos anos obrigou à mudança de práticas organizacionais e à transformação do papel do gestor de RH, que deixou de ter um função mais administrativa para passar a ser um parceiro estratégico na era da IA (Kadam et al., 2022). Torna-se neste sentido importante estudar a evolução dos modelos de competências dos profissionais de RH para enquadrar a crescente complexidade e importância estratégica da função nas organizações. Os profissionais de RH devem ser focados e resilientes (Sousa & Rocha, 2019), assumir funções mais estratégicas e criativas (Hecklau et al., 2016) e ser um parceiro comercial, líder, defensor dos colaboradores e agente da mudança (Azam, 2023). É igualmente importante desenvolver competências tecnológicas e de análise de dados e ao mesmo tempo a capacidade de ser empático, de construir relações e abordar holisticamente o bem-estar das pessoas (Catton, 2020). Os profissionais devem evoluir constantemente e adquirir novas competências tecnológicas e analíticas, enquanto promovem uma cultura de inovação e abertura à mudança, competências estas centradas na digitalização, na literacia digital, na resolução de problemas e na aprendizagem contínua (da Silva et al., 2022).

Com o objetivo de mapear as tendências e as competências de RH para o paradigma da IA na GRH, pretendeu-se por um lado analisar as tendências na utilização de IA nos processos de RH e, por outro lado, identificar as competências que os profissionais de RH necessitam desenvolver para serem bem-sucedidos na utilização de IA. O estudo pode desta forma contribuir significativamente para a área da GRH ao fornecer uma análise aprofundada das tendências emergentes na utilização de IA nos processos de RH e ao identificar as competências essenciais que os profissionais de RH devem desenvolver para prosperar na era da IA. Este estudo pode oferecer ainda uma compreensão mais clara sobre as adaptações exigidas à função de RH quer em termos de habilidades tecnológicas, quer em competências estratégicas e humanas. A pesquisa enfatiza as práticas atuais, mas oferece uma visão para o futuro da GRH num mundo cada vez mais digital e automatizado.

Metodologicamente, trata-se de um estudo qualitativo, com base na técnica de análise documental com análise de conteúdo e que permite classificar e categorizar os conteúdos estudados (Moretti et al., 2011, p.420). É a metodologia apropriada para este estudo pois permite categorizar as tendências e as competências essenciais do profissional de RH no âmbito da utilização de IA na GRH.

Esta dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos. No capítulo I é feito o enquadramento teórico relativo ao impacto da IA no mundo de trabalho, ao papel da IA na transformação nos processos de RH e à evolução das competências dos profissionais de RH. Segue-se o capítulo II referente à metodologia, apresentando os objetivos do estudo e a opção metodológica e identificando os procedimentos de preparação e recolha de dados e de caracterização da amostra, de exploração de dados e de tratamento e análise dos dados. No capítulo seguinte são apresentados os resultados, debruçando sobre as tendências na utilização de IA nos processos de RH e sobre as competências essenciais para profissionais de RH na era da IA. No capítulo IV é realizada a discussão dos resultados, apresentando-se um novo modelo de competências essenciais para profissionais de RH na era da IA com base nos resultados obtidos. No capítulo final expõem-se as principais conclusões e contribuições desta dissertação, identificando as limitações encontradas e propondo sugestões para investigações futuras.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

---

## **1.1. Impacto da Inteligência Artificial no mundo do trabalho: Aplicação, oportunidades e desafios para a Gestão de Recursos Humanos**

### **1.1.1. O conceito de Inteligência Artificial**

O conceito de Inteligência Artificial (IA) surgiu pela primeira vez em 1956, numa conferência em Dartmouth realizada com base num estudo de 1955 proposto por John McCarthy, Marvin Minsky, Nathaniel Rochester e Claude Shannon. Este estudo pretendia comprovar que aspetos da aprendizagem e de outras características da inteligência humana poderiam ser descritos de uma forma precisa levando à criação de uma máquina capaz de os simular (McCarthy et al., 2006).

A IA é um domínio da ciência e da tecnologia, conhecida como inteligência das máquinas (Aggarwal & Kathuria, 2023) e baseada no desenvolvimento de sistemas e algoritmos capazes de realizar tarefas que tradicionalmente exigem inteligência humana. É uma tecnologia que aprende com dados passados (Pan & Froese, 2023), se adapta a novas informações e executa operações cognitivas complexas (Bulut & Dinler, 2023) de forma autónoma e que, na sua essência, visa imitar e aperfeiçoar várias facetas da inteligência humana, como o raciocínio, a aprendizagem (Afzal et al., 2023) e a tomada de decisões.

São características da IA a capacidade de aprendizagem, de autonomia, de resolução de problemas e de simulação da inteligência humana. A IA aprende com dados e experiência, sendo capaz de se adaptar e melhorar o seu desempenho ao longo do tempo. É a capacidade das máquinas para aprender com experiências passadas, adaptar-se a novos dados, realizar tarefas de forma semelhante ao ser humano (Kaur & Gandolfi, 2023) e de imitar ou melhorar a inteligência humana (Afzal et al., 2023). A IA é neste sentido um conjunto de ferramentas artificiais que acumulam e aprendem com experiências passadas para realizar tarefas cognitivas (Pan & Froese, 2023). A IA opera de forma autónoma e é capaz de tomar decisões e de realizar ações sem a necessidade constante de intervenção humana. Refere-se a um conjunto de tecnologias que permitem efetuar tarefas de forma inteligente e engenhosa (Alsaif & Aksoy, 2023) e que normalmente requerem a cognição humana como a tomada de decisão (Tambe et al., 2019). A IA resolve problemas complexos através da análise de dados e da identificação de soluções eficazes. Pode ser definida como a capacidade de um sistema interpretar corretamente e aprender com dados externos, de se adaptar, de fazer inferências e de utilizar estes dados para atingir objetivos

e tarefas específicas (Kaplan & Haenlein, 2019; Mikalef & Gupta, 2021). A IA pode ser definida como o conjunto de algoritmos com uma enorme capacidade de cálculo, análise e previsão (Hinge et al., 2023) e de rápido processamento de dados, identificação de padrões, melhoria de resultados e previsão de tendências futuras (Hajira et al., 2023). A IA imita habilidades cognitivas humanas, uma vez que está geralmente a imitar o estilo de trabalho do cérebro humano num ambiente informático (Bulut & Dinler, 2023). Trata-se de uma tecnologia que foi treinada para atuar como se de um ser humano se tratasse (Aggarwal & Kathuria, 2023) e que se esforça por automatizar trabalhos através da replicação de funções humanas de forma a assegurar um desempenho mais rápido e eficiente (Prasad et al., 2022). Pode definir-se IA como a capacidade de uma máquina aprender, realizar tarefas e pensar como um ser humano (Alsaif & Aksoy, 2023).

Na Tabela 1 enuncia-se um conjunto de definições de IA por diversos autores como forma de enquadrar a sua importância na Gestão de Recursos Humanos (GRH).

Tabela 1 - Definições de Inteligência Artificial (IA)

<b>Autor</b>	<b>Definição</b>
(Kaplan & Haenlein, 2019,p.15)	“capacidade de um sistema de interpretar corretamente dados externos, de aprender com esses dados e de utilizar essas aprendizagens para atingir objetivos e tarefas específicos através de uma adaptação flexível”
(Tambe et al., 2019,p.16)	“vasta classe de tecnologias que permitem a um computador efetuar tarefas que normalmente requerem a cognição humana, incluindo tomada de decisões”
(Mikalef & Gupta, 2021,p.3)	“capacidade de um sistema identificar, interpretar, fazer inferências e aprender com os dados para atingir objetivos organizacionais e sociais pré-determinados”
(Prasad et al., 2022,p.7325)	“tecnologia revolucionária que se esforça principalmente por automatizar determinados trabalhos e replicar funções humanas, assegurando simultaneamente um desempenho mais rápido e mais eficiente”
(Afzal et al., 2023,p.1)	“capacidade das máquinas para imitar ou melhorar a inteligência humana, como o raciocínio e a aquisição de conhecimentos através da experiência”
(Aggarwal & Kathuria, 2023,p.1)	“tecnologia utilizada para realizar uma tarefa que requer algum nível de inteligência para ser concluída. Refere-se a uma tecnologia que foi treinada para atuar como um ser humano.”
(Aggarwal & Kathuria, 2023,p.2)	“também conhecida como inteligência das máquinas, é um domínio da ciência e da tecnologia”
(Alsaif & Aksoy, 2023,p.1)	“tecnologia que permite que as máquinas realizem tarefas de forma inteligente e engenhosa.”
(Alsaif & Aksoy, 2023,p.2)	“capacidade do conceito para aprender, realizar tarefas e pensar como os seres humanos”

(Bulut & Dinler, 2023,p.152)	“está, em geral, a imitar o estilo de trabalho do cérebro humano, transferindo-o para o ambiente informático. As relações complexas são analisadas muito facilmente devido à capacidade da IA para aprender, generalizar, descobrir e obter novas informações.”
(Hajira et al., 2023,p.12)	“conjunto de algoritmos e mecanismos de aprendizagem automática que têm a capacidade de processar dados rapidamente, identificar padrões, melhorar resultados e prever tendências futuras”
(Hinge et al., 2023,p.557)	“conjunto de algoritmos pré-programados com a capacidade de aprender, com o objetivo de serem simultaneamente mais avançados e mais semelhantes aos humanos. O aspeto mais fundamental da inteligência artificial é o facto de ser um algoritmo programado com uma forte capacidade de cálculo, análise e previsão.”
(Kaur & Gandolfi, 2023,p.382)	“capacidade de uma máquina aprender com experiências passadas, adaptar-se a novos dados e realizar tarefas muito semelhantes às dos seres humanos”
(Menaka, 2023,p.22)	“inteligência baseada em computador que continua a desenvolver a forma como as organizações atraem, criam e mantêm capacidade através da robotização de tarefas de rotina, ao mesmo tempo que fornece conhecimento para uma navegação mais verdadeira”
(Mohture, 2023,p.225)	“técnica que permite às máquinas imitar perspetivas específicas e ações prudentes ("por exemplo, o processo de aprendizagem, o pensamento, a reflexão, a organização, etc.")”
(Pan & Froese, 2023,p.13)	“ferramentas artificiais que podem acumular automaticamente experiência (ou seja, dar sentido a ambientes objetivos) e aprender constantemente com experiência passada para realizar tarefas cognitivas”

---

Fonte: Elaboração própria

### **1.1.2. Importância da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos**

Nos últimos anos o tema da IA tem sido alvo de discussão em diversos domínios, entre eles no domínio dos Recursos Humanos (RH). Esta tecnologia promete transformar a forma como as organizações recrutam, desenvolvem e gerem os seus talentos, oferecendo novas ferramentas para melhorar a eficiência, a precisão e a eficácia das práticas de gestão de pessoas.

A IA é uma tecnologia relativamente recente e a sua aplicação na GRH está ainda em evolução (Upadhyay et al., 2021). Grande parte dos desenvolvimentos científicos no domínio da IA e a sua aplicação nas organizações têm ocorrido nos últimos anos (Palos-Sánchez et al., 2022), considerando que até 2016 foram publicados poucos trabalhos de investigação na área (Pan & Froese, 2023). Mas desde o ano de 2017 foram publicados um crescente número de artigos no domínio da IA-GRH, nomeadamente na área de gestão e economia (Pan & Froese, 2023). Apesar de se ter hesitado utilizar a tecnologia na GRH a sua aplicação está a crescer (Strohmeier, 2022) e a IA está mais presente nos locais de trabalho, sendo utilizada por uma quantidade cada vez maior de empresas para melhorar o sucesso organizacional e toda a experiência dos colaboradores (Prasad et al., 2022). A IA é utilizada com a intenção de imitar a inteligência natural, como o raciocínio

automático, a robótica, a representação do conhecimento, o processamento da linguagem e aprendizagem automática (Strohmeier, 2022). De acordo com vários estudos realizados, tecnologias de IA como *data mining*, reconhecimento facial, *visual scanning*, *artificial neural network* e *voice interaction technologies* são aplicadas na GRH para auxiliar no suporte de decisões, na formação e desenvolvimento de colaboradores e na gestão dos sistemas de salários, incentivos e de consultoria inteligentes (Alsaif & Aksoy, 2023).

Pode afirmar-se que a sua crescente implementação na GRH está a transformar a função de RH, uma vez que permite aos gestores tomarem decisões mais fundamentadas com base em dados em tempo real (Upadhyay et al., 2021). Possibilita ainda a automação de tarefas monótonas rotineiras e a tomada de decisão mais informada (Alsaif & Aksoy, 2023), libertando os gestores de RH para atividades mais estratégicas e inovadoras, transformando a função de RH para se tornar mais digital, estratégica e inovadora (Kaur & Gandolfi, 2023), sendo cada vez mais reconhecida como um parceiro estratégico das organizações (Kaur et al., 2023). As tecnologias de IA permitem melhorar práticas de RH, como o recrutamento, o processamento de salários, o autosserviço dos colaboradores e o acesso a políticas e procedimentos das organizações (Aggarwal & Kathuria, 2023), assim como analisar dados e gerar relatórios com base nesses dados e reduzir a carga de trabalho dos RH (Bulut & Dinler, 2023). A robotização de parte dos processos de contratação e *onboarding* vai permitir que o gestor de RH invista a sua energia e os recursos da organização de uma forma ainda mais perspicaz (Menaka, 2023). A IA está neste sentido a revolucionar a forma com as organizações gerem os seus colaboradores, tornando a função de RH numa função mais eficiente, estratégica e focada no bem-estar dos seus colaboradores.

No entanto, exige-se aos gestores de RH que façam uma gestão ética (Vrontis et al., 2022), cautelosa e responsável da IA sem se esquecerem do elemento humano da gestão de pessoas (Kaur & Gandolfi, 2023). Apesar da utilização da IA nos RH se tornar cada vez mais relevante nos últimos anos, não avançou ainda como o esperado e podem apontar-se algumas barreiras, nomeadamente, a complexidade da função de RH, os desafios com os dados utilizados, as questões legais e a questão da equidade, que por vezes influenciam a reação dos trabalhadores (Palos-Sánchez et al., 2022) relativamente à aplicação de IA na gestão de pessoas. O enviesamento da utilização da IA nos RH pode levar a resultados discriminatórios (Afzal et al., 2023) e problemas desnecessários, que podem ser evitados através da utilização cuidada de unidades de controlo fiáveis e claras (Wisetsri et al.,

2022). Apesar do desenvolvimento da IA na GRH poder constituir uma ameaça ao emprego humano (Vrontis et al., 2022), as ferramentas de IA e os gestores de RH podem colaborar e partilhar responsabilidades na tomada de decisões em tarefas não rotineiras e complexas do ponto de vista cognitivo (Tinguely et al., 2023).

A IA deve ser considerada um aliado estratégico na GRH, porque impulsiona um desempenho eficaz do gestor de RH assim como o aumento da sua eficiência, uma vez que a IA fornece dados em tempo real e permite que se tomem decisões ágeis e informadas, permitindo uma rápida adaptação às mudanças do mundo organizacional (Hinge et al., 2023). Com a automatização das atividades rotineiras e repetitivas, a carga de trabalho da função de RH diminui, permitindo que os gestores de RH se concentrem em atividades mais estratégicas e importantes (Hinge et al., 2023).

### **1.1.3. O Papel do Gestor de Recursos Humanos na aplicação da Inteligência Artificial**

A IA está a revolucionar o mundo do trabalho, nomeadamente a GRH, oferecendo um enorme potencial de transformar a gestão de pessoas, apesar de atualmente ainda não utilizar plenamente o seu potencial (Ćormarković et al., 2022). A natureza interdisciplinar da IA na GRH combina conhecimentos técnicos e sociais, sendo que o desenvolvimento de ferramentas de RH baseadas na IA depende de avanços técnicos enquanto que a sua aplicação depende do conhecimento das ciências sociais (Pan & Froese, 2023) e esta interdisciplinaridade é fundamental para garantir que a IA seja utilizada de forma eficaz na GRH. As crenças e preocupações dos gestores de RH influenciam a adoção de IA e quando demonstram crenças positivas tendem mais facilmente a adotar tecnologias de IA nas suas organizações, como a análise de dados e a organização de atividades através de assistentes de IA, permitindo-lhes um maior foco em tarefas mais estratégicas (Alsaif & Aksoy, 2023).

Os gestores de RH desempenham um papel proeminente na colaboração RH-IA, na conceção dos sistemas através da aplicação dos seus conhecimentos no domínio dos RH e tendo a responsabilidade em manter a equidade organizacional (Tinguely et al., 2023). Eles estão envolvidos na criação de um local de trabalho mais eficiente e produtivo através da utilização de tecnologias de IA como forma de criar valor acrescentado ao seu papel dentro da organização (Prasad et al., 2022). A IA tem por isso o potencial de tornar

a função de RH mais estratégica dentro das organizações, uma vez que melhora as operações quotidianas e apoia na tomada de decisão os gestores de RH através da utilização de consultas, elaboração e relatórios e na execução de técnicas analíticas mais avançadas (Ćormarković et al., 2022). Num contexto de rápida digitalização, espera-se que a função de RH seja capaz de adotar os avanços tecnológicos para desenvolver as competências digitais e cognitivas necessárias ao aumento do desempenho organizacional (Kaur et al., 2023).

#### **1.1.4. Benefícios na utilização da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos**

A tecnologia de IA tem como grande foco a melhoria da eficiência e eficácia da função de RH, melhorando a produtividade e o desempenho organizacional assim como o bem-estar dos seus colaboradores (Palos-Sánchez et al., 2022; Wisetsri et al., 2022). Pode afirmar-se que um dos maiores benefícios da utilização da IA na GRH é a transformação estratégica dos RH, apoiada na automatização inteligente (Vrontis et al., 2022) e na aplicação de tecnologias para aumentar a capacidade de apoio analítico, desenvolver conhecimentos e melhorar a gestão de pessoas com vista à melhoria contínua e à otimização eficiente da força de trabalho (Kaur et al., 2023).

A utilização da IA automatiza tarefas repetitivas e de baixo valor (Hajira et al., 2023), diminuiu a possibilidade de erro humano, permitindo aos gestores de RH poupança de tempo, eficácia em termos de custos, acesso e análise de dados em tempo real e tomada de decisão mais rápida e eficaz (Mohture, 2023) e possibilitando a melhoria do desempenho e experiência dos colaboradores (Wisetsri et al., 2022). A IA permite identificar, analisar e imitar funções cognitivas humanas, auxiliando na gestão eficaz e eficiente dos RH na obtenção dos objetivos organizacionais (Afzal et al., 2023) e neste sentido pode apontar-se como um dos benefícios da utilização da IA nos RH a melhoria na eficiência e eficácia dos processos.

As ferramentas de IA vão permitir a libertação de recursos para tarefas estratégicas, uma vez que ao automatizar muitas das tarefas manuais os gestores de RH conseguem canalizar o seu tempo e esforços para a execução de tarefas mais complexas do ponto de vista cognitivo (Tinguely et al., 2023) e para o alcance de objetivos mais estratégicos (Hajira et al., 2023). A tomada de decisão baseada em dados é outros dos benefícios

identificados na utilização da IA nos RH, uma vez que possibilita o acesso a dados valiosos sobre os colaboradores e a organização (Mikalef & Gupta, 2021) e permite a tomada de decisão em tempo real (Hinge et al., 2023) e orientada para a análise de dados (Kaur & Gandolfi, 2023), ajudando na redução do viés nas decisões tomadas.

A utilização de IA na GRH afeta tanto os colaboradores como a organização. Do ponto de vista do colaborador, melhora a satisfação, o envolvimento e o desempenho profissional enquanto que do ponto de vista organizacional permite aumentar a eficiência e eficácia organizacional originando melhores resultados organizacionais (Budhwar et al., 2022).

### **1.1.5. Desafios na implementação da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos**

Com o aumento da implementação de tecnologias de IA na GRH a complexidade dos fenómenos de RH surge como um dos desafios desta integração (Tambe et al., 2019) dada a dificuldade em quantificar e modelar os comportamento humanos ou de medir as emoções e a ambição das pessoas (Hinge et al., 2023). As restrições impostas pela escassez de dados de RH (Tambe et al., 2019) limita a capacidade de aprendizagem automática assim como a exatidão dos resultados de IA (Hinge et al., 2023). Outro aspeto a considerar e que se pode tornar num obstáculo na implementação da IA na GRH são as reações adversas dos trabalhadores (Tambe et al., 2019), nomeadamente a resistência à mudança (Hinge et al., 2023) devido à falta de confiança na correta utilização da IA (Palos-Sánchez et al., 2022). A falta de transparência e explicabilidade dos algoritmos utilizados na GRH também causa entropia na implementação da IA (Tambe et al., 2019; Tinguely et al., 2023) uma vez que a dificuldade em compreender como os algoritmos de IA tomam decisões podem causar resistência à sua utilização (Tinguely et al., 2023). Por outro lado, se os profissionais de RH sentirem que a sua identidade profissional e o seu papel possa ser diminuído com a utilização de IA podem rejeitar a colaboração IA-RH (Tinguely et al., 2023). Deve ainda considerar-se o impacto negativo da utilização na GRH no bem-estar dos colaboradores e apostar-se na construção da confiança dos colaboradores/utilizadores (Malik et al., 2023), para evitar o aumento do stress e da insegurança em relação às novas tecnologias (Budhwar et al., 2022). A adoção prematura da IA nos RH pode resultar numa implementação inadequada e desencadear

consequências negativas para os colaboradores e para a organização, sendo que deve ser implementada uma adoção faseada de IA e que permita uma adaptação mais lenta dos RH (Basu et al., 2023). Existe também o receio que os robots possam substituir os humanos no trabalho e por isso devem ser destacados neste contexto que a IA é uma extensão e um amplificador das potencialidades humanas (Del Giudice et al., 2023). E neste sentido, é imprescindível a necessidade de preparar os colaboradores para a mudança e para a importância de criar uma cultura organizacional que aceite a IA (Del Giudice et al., 2023).

É importante abordar estes desafios de forma proativa, promovendo a transparência e a confiança dos colaboradores na IA, através de uma abordagem cuidadosa na adoção da IA, levando em consideração os potenciais impactos negativos nos trabalhadores e na cultura organizacional. A aceitação da IA na GRH acima de tudo está relacionada com a compreensão clara dos benefícios e limitações dessa tecnologia.

#### **1.1.6. Considerações éticas na utilização de Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos**

A IA tem o potencial de transformar a GRH, mas um dos principais desafios na sua utilização é a sua implementação de forma ética e responsável. É responsabilidade dos gestores de RH monitorizar cuidadosamente os programas de IA garantindo que funcionam como o esperado, proteger o trabalhador através da transparência e da privacidade de dados e identificar quais as melhores utilizações da IA integrando-a numa organização que valoriza a humanidade do colaborador (Varma et al., 2023). Torna-se necessário criar regulamentos que garantam os direitos dos trabalhadores no que respeita à proteção dos dados (Vrontis et al., 2022). A tecnologia deve ser considerada como uma ferramenta de apoio e não como um substituto do colaborador (Vrontis et al., 2022). Uma questão em torno da qual se centram alguns debates éticos é a possibilidade da perda de postos de trabalho com a introdução de IA na GRH e, por isso, as organizações devem apoiar os seus colaboradores nesta transição (Kaur & Gandolfi, 2023). A IA pode perpetuar vieses em grupos minoritários, criando preconceitos nas decisões de contratação, promoção ou progressão de carreira e neste sentido é prioritário implementar políticas de promoção da equidade, diversidade e inclusão (Budhwar et al., 2022). É importante determinar quem é responsável pelas decisões tomadas pela IA e de que forma se garante que os valores humanos são considerados na tomada de decisão baseada em

IA (Budhwar et al., 2022). É também essencial que as organizações garantam que a IA é utilizada de acordo com as devidas diretrizes legais, morais e éticas assim como compreender de que forma os colaboradores percebem e se comportam em relação à IA e que tipo de apoio pode ser prestado (Budhwar et al., 2022).

Estas considerações destacam a necessidade de uma abordagem cuidadosa e ética na adoção e implementação da IA na GRH, com o intuito de garantir quer a conformidade legal e ética dos processos quer o bem-estar dos colaboradores.

## **1.2. O papel da Inteligência Artificial na transformação dos processos de Recursos Humanos**

Os estudos sobre IA na GRH, considerando o potencial desta tecnologia para transformar a função de RH, e apesar do crescimento nos últimos anos estão ainda numa fase inicial (Pan & Froese, 2023). Nos últimos anos a colaboração entre os domínios RH-IA aumentou significativamente em todas as funções de RH (Tinguely et al., 2023), principalmente em áreas como o Recrutamento & Seleção, a Gestão de Desempenho, a Formação & Desenvolvimento e a Gestão de Compensações & Benefícios (Afzal et al., 2023; Alsaif & Aksoy, 2023; Budhwar et al., 2022; Kaur et al., 2023; Mohture, 2023; Pan & Froese, 2023; Prasad et al., 2022; Tinguely et al., 2023). Com o amadurecimento da tecnologia, a IA pode revolucionar as funções de RH e, apesar de se ter focado inicialmente no processo de Recrutamento (Prasad et al., 2022), tem expandido a sua aplicação para áreas como a Gestão de Carreiras, a Retenção de Talentos, o Planeamento da Força de Trabalho, o *Onboarding*, a Gestão Administrativa automatizada, a Conformidade com políticas e regulamentos e o Bem-estar dos colaboradores (Afzal et al., 2023; Mohture, 2023; Pan & Froese, 2023; Prasad et al., 2022).

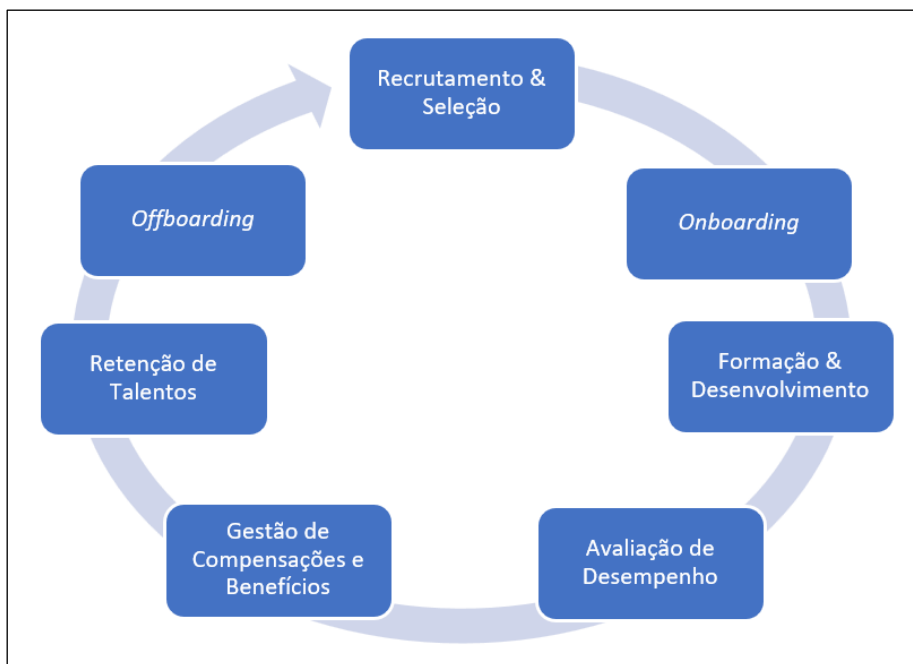
As ferramentas de IA têm sido aplicadas na GRH com o objetivo de otimizar os seus processos e promover uma gestão mais eficiente e eficaz dos RH nas organizações, alterando os processos de tomada de decisão, permitindo a colaboração entre colaboradores e IA e oferecendo oportunidades de aprendizagem aos profissionais (Vrontis et al., 2022), através da melhoria na experiência dos colaboradores, do desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e do acesso a informações exatas (Kaur & Gandolfi, 2023). A IA tem sido aplicada através de tecnologias como os Sistemas

Especializados ou *Expert Systems*, a Lógica Difusa ou *Fuzzy Logic*, as Redes Neurais Artificiais ou *Artificial Neural Networks*, a Extração de Dados ou *Data Mining*, os Grandes Dados ou *Big Data*, o Algoritmo Genético ou *Genetic Algorithm*, a Aprendizagem Automática ou *Machine Learning* e a Aprendizagem Profunda ou *Deep Learning* (Kaur et al., 2023; Kaur & Gandolfi, 2023; Palos-Sánchez et al., 2022; Tambe et al., 2019). Através destas ferramentas os gestores de RH são capazes de automatizar tarefas repetitivas e manuais (Prasad et al., 2022), reconhecer padrões complexos nos dados, prever comportamentos e tendências (Kaur & Gandolfi, 2023), analisar grandes volumes de dados de RH (Ćormarković et al., 2022) e tomar decisões mais informadas, flexíveis e adaptáveis (Budhwar et al., 2022; Kaur & Gandolfi, 2023).

### **1.2.1. Aplicação da Inteligência Artificial nos processos do ciclo de vida do colaborador**

As organizações devem adotar uma abordagem centrada no colaborador (Gladka et al., 2022) para garantir que as necessidades, expectativas e experiências dos colaboradores sejam consideradas ao longo do seu tempo na organização. Os gestores de RH devem por isso respeitar o ciclo de vida do colaborador e adotar práticas que promovam o seu envolvimento e bem-estar (Kwon & Park, 2019) e com isso contribuir para a retenção de talentos (Cattermole, 2019) e para o sucesso da organização. Mostra-se na Figura 1 os processos de RH do ciclo de vida do colaborador numa organização, considerando as suas etapas desde a entrada até à saída do colaborador de uma organização, nomeadamente, Recrutamento & Seleção, *Onboarding*, Formação & Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Gestão de Compensações e Benefícios, Retenção de Talentos e *Offboarding*. A aplicação da IA na GRH está a transformar o modo como as organizações gerem e desenvolvem o seu capital humano, nomeadamente no ciclo de vida do colaborador. No âmbito da investigação realizada, apenas a etapa de *Offboarding* não é mencionada nas variadas aplicações de IA na GRH.

Figura 1 - Processos de gestão do ciclo de vida do colaborador



Fonte: Elaboração própria, adaptado de Cattermole (2019); Gladka et al. (2022); Kwon & Park (2019)

### 1.2.1.1. Recrutamento & Seleção

A IA está a transformar o modo como é levada a cabo a atração de talentos, uma vez que torna o Recrutamento & Seleção num processo mais preciso, eficiente e inclusivo. São aplicadas diversas tecnologias assistidas por como algoritmos preditivos, *chatbots*, processamento de linguagem natural, reconhecimento ótico de caracteres e redes neurais para otimizar as várias etapas do recrutamento, como a publicação das ofertas de emprego, a automatização de currículos e descrição de funções e a correspondência de perfis de candidatos (Kaur et al., 2023), que substituíram os métodos tradicionais de contratação (Afzal et al., 2023). A triagem de currículos era tradicionalmente uma tarefa monótona e morosa para os recrutadores (Malin et al., 2023), mas com a introdução de sistemas baseados em IA torna-se mais rápido e fácil reconhecer de forma eficiente (Bulut & Dinler, 2023; Wisetsri et al., 2022) quais os potenciais candidatos com as capacidades necessárias para um determinado cargo (Menaka, 2023) permitindo uma seleção mais correta dos candidatos (Wisetsri et al., 2022) de inúmeras bases de dados (Hinge et al., 2023). As soluções de IA também permitem desenvolver descrições de funções que tendem a ser mais inclusivas e objetivas (Wisetsri et al., 2022) e criar algoritmos que

contribuem para a redução de erros, da imparcialidade e preconceitos no processo de recrutamento (Budhwar et al., 2022). A IA pode desta forma automatizar tarefas repetitivas e reduzir vieses, diminuindo o tempo e os custos com a atração de novos talentos, melhorando também a experiência do candidato (Prasad et al., 2022) e permitindo que os recrutadores tomem decisões mais inteligentes.

### **1.2.1.2. Onboarding**

A aplicação de ferramentas apoiadas em IA no *Onboarding* torna o processo mais personalizado, eficiente e orientado para os resultados o que contribui para uma integração do colaborador mais agradável e eficaz. Tal como noutros processos, a automatização de tarefas administrativas é uma das maiores vantagens da utilização de IA na integração e acolhimento de novos colaboradores, nomeadamente a recolha de informações e o preenchimento de formulários (Kaur et al., 2023; Menaka, 2023). Os assistentes virtuais, como os chatbots, podem ajudar os colaboradores durante o processo de orientação incluindo através da criação de motores de busca capazes de fazer recomendações (Kaur et al., 2023) e da análise dos resultados e da eficácia da formação realizada durante o processo de acolhimento (Bulut & Dinler, 2023). A IA pode neste sentido, tornar o processo de *Onboarding* mais positivo para os colaboradores, aumentando o seu envolvimento e contribuindo a longo prazo para a retenção de talentos.

### **1.2.1.3. Formação & Desenvolvimento**

A IA permite que a Formação & Desenvolvimento se torne num processo mais adaptativo, personalizado e orientado para o crescimento profissional dos colaboradores. A utilização de plataformas de e-learning, chatbots de aprendizagem e de sistemas de gestão de aprendizagem baseados em IA aumentam a eficiência do planeamento, organização e coordenação de programas de formação (Wisetsri et al., 2022). A utilização de bases de dados ajuda a identificar lacunas de competências para a criação de programas de formação eficazes (Mohture, 2023). A IA permite oferecer uma experiência de formação mais personalizada, adaptando os materiais de formação às preferências e necessidades individuais de cada um (Menaka, 2023) e possibilitando o desenvolvimento de competências do colaborador e a aprendizagem contínua (Bulut & Dinler, 2023).

#### **1.2.1.4. Avaliação de Desempenho**

A Avaliação de Desempenho realizada com a ajuda de IA torna a avaliação mais justa e precisa uma vez que os sistemas apoiados em IA permitem definir objetivos, identificar padrões de desempenho e realizar previsões sobre o desempenho dos colaboradores (Menaka, 2023), analisando os dados de forma imparcial e sem vieses que podem afetar a avaliação. Permite, por outro lado, melhorar a eficiência do processo através da entrega de resultados mais precisos. A utilização de ferramentas digitais e inteligentes de tomada de decisões permitem avaliar o desempenho dos colaboradores, recomendar ações de melhoria e implementar medidas corretivas (Budhwar et al., 2022). Os sistemas de gestão de desempenho podem facilitar a aprendizagem e a inovação se apoiados numa abordagem baseada em comportamentos e resultados e na identificação clara das matrizes quantitativas que avaliam o desempenho, promovendo o *feedback* regular (Bulut & Dinler, 2023), tornando-se num processo mais justo, eficiente e orientado para os resultados da organização.

#### **1.2.1.5. Gestão de Compensações & Benefícios**

A automatização sistemas de *payroll* permite aos profissionais de RH gerir de forma mais eficaz e rápida as tarefas relacionadas com o pagamento de salários (Budhwar et al., 2022; Mohture, 2023), com menos custos e menos erros (Bulut & Dinler, 2023). A execução destas tarefas apoiadas em IA automatiza e otimiza o processo permitindo calcular salário, benefícios, impostos e contribuições sociais. A utilização de IA nos sistemas de compensação possibilita ainda monitorizar vários tipos de dados dos colaboradores, incluindo alterações nas informações pessoais relevantes para o *payroll*, determinar planos de benefícios e calcular parâmetros salariais mais precisos (Budhwar et al., 2022; Mohture, 2023). O acesso a estes dados pode ser a base de um sistema de incentivos inteligente integrado com o sistema de gestão de desempenho (Afzal et al., 2023).

#### **1.2.1.6. Retenção de Talentos**

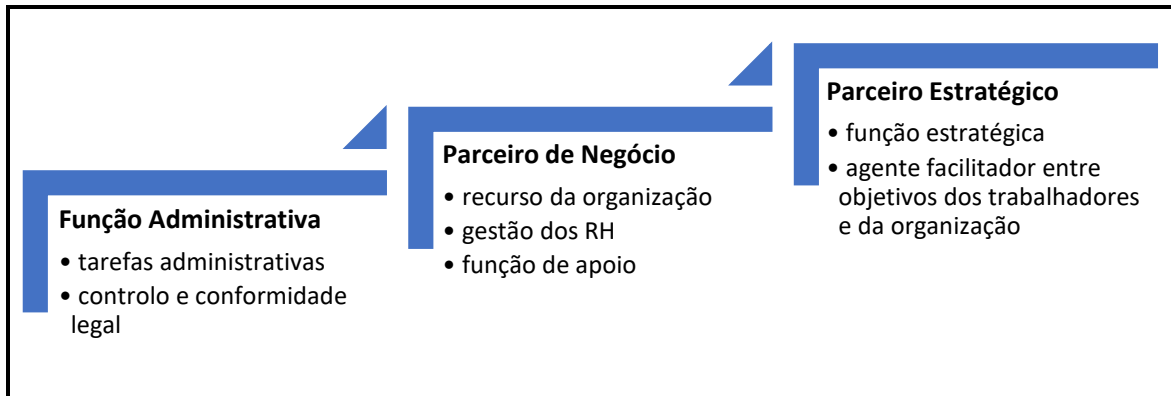
O acesso a plataformas de análise de dados, a automatização das tarefas e a utilização de chatbots de RH aumentam a eficiência da função de RH e a satisfação dos colaboradores (Menaka, 2023; Prasad et al., 2022) criando um ambiente de trabalho mais agradável e

gratificante e contribuindo para a retenção de talentos. O uso de inquéritos de feedback individualizados e a análise de indicadores de desempenho apoiados pela IA, permite por um lado avaliar de forma mais precisa o empenho e o contentamento dos colaboradores e por outro lado, identificar oportunidades de progressão assim como prever que colaboradores têm maior probabilidade de sair (Menaka, 2023; Prasad et al., 2022).

### **1.3. A evolução das competências dos profissionais de Recursos humanos – de gestor administrativo a parceiro estratégico na era da Inteligência Artificial**

A GRH passou por uma evolução significativa ao longo das décadas, refletindo mudanças nas práticas organizacionais e no próprio papel do profissional de RH, e apresentada na Figura 2. Com raízes no século XVIII, na época da 1.<sup>a</sup> revolução industrial, Frederick Taylor chamou-lhe “Gestão Científica” (Kadam et al., 2022). Henri Fayol e outros autores da época, no final do século XVIII identificaram quatro domínios essenciais à gestão de pessoas, sendo eles o planeamento, a organização, a liderança e o controlo, e que contribuíram para a base do que atualmente se conhece como “Gestão Administrativa” (Kadam et al., 2022). A GRH surge na sua plena forma na década de 1980 quando os colaboradores passam a ser tratados como um dos recursos fundamentais das organizações (Armstrong, 2014) e o papel dos profissionais de RH ganha relevância porque são eles os responsáveis para que os colaboradores, como recursos importantes, sejam geridos de forma eficaz levando aos resultados desejados (Whelan, 2020). Os profissionais de recursos humanos tornam-se parceiros de negócio. Apesar da sua importância na gestão dos colaboradores, os profissionais de RH eram vistos apenas como uma função de apoio (Whelan, 2020) e só a partir do início do século XXI a GRH é considerada uma função estratégica, que atua como agente facilitador na ligação dos objetivos dos colaboradores com os das organizações (Kadam et al., 2022). De uma função inicialmente focada em questões administrativas e de conformidades legais, os profissionais de RH emergiram como parceiros estratégicos no alcance dos objetivos organizacionais na era da globalização e da IA.

Figura 2 - Evolução da função de Recursos Humanos

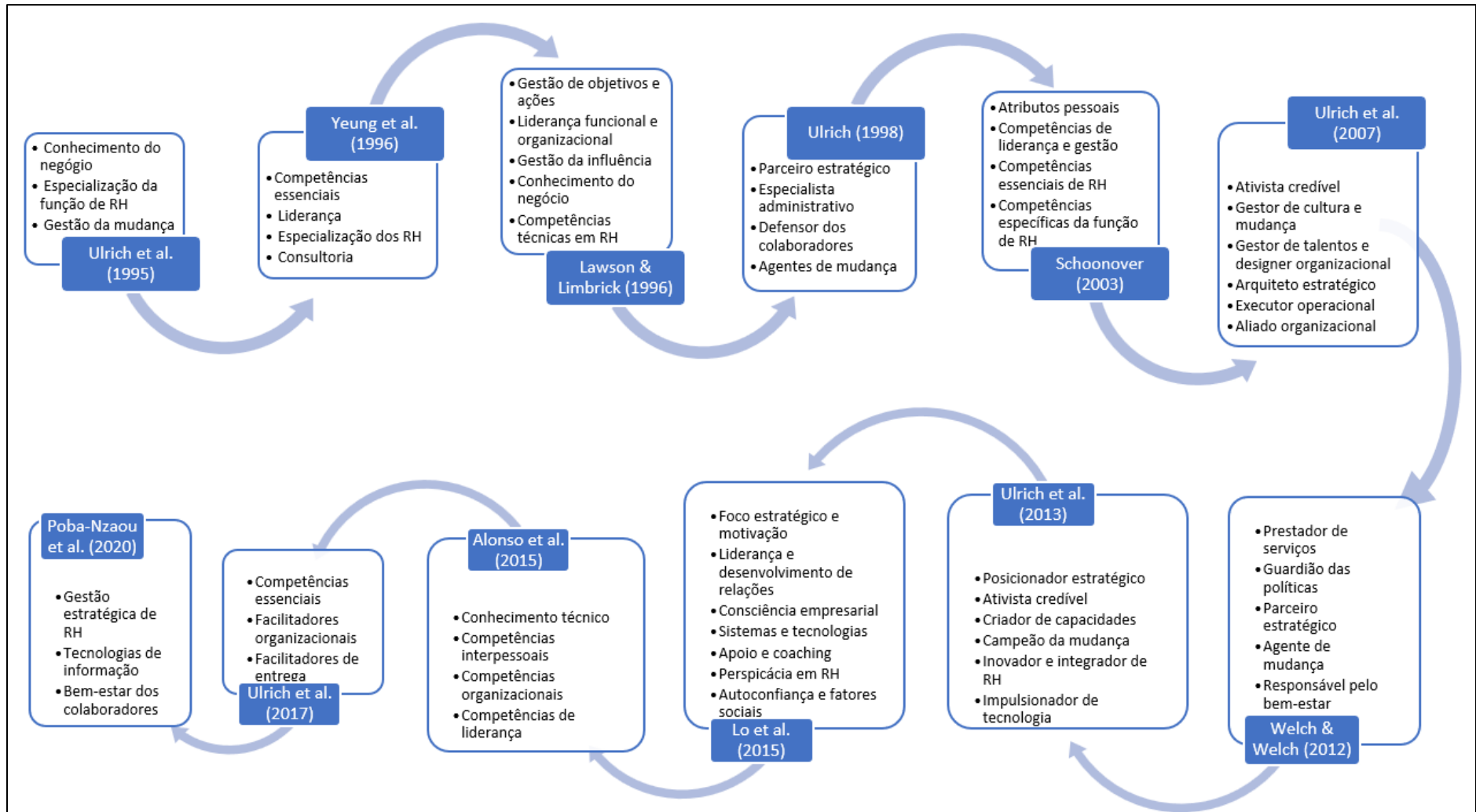


Fonte: Elaboração própria

### 1.3.1. Evolução dos modelos de competências do profissional de RH

Quando consideramos que os profissionais de RH são parceiros estratégicos da organização, torna-se necessário perceber que tipo de competências estão ligadas à sua capacidade de criar valor à organização. Na literatura conseguiu-se identificar um conjunto de autores que conceptualizaram os vários domínios das competências, conforme apresentado na Figura 3.

Figura 3 - Evolução dos modelos de competências de Recursos Humanos



Fonte: Elaboração própria

No modelo apresentado por Ulrich et al. (1995) são identificados três domínios de competências de RH, que permitem aos gestores de RH agregar valor estratégico às organizações enquanto se adaptam às novas exigências dos mercados. O conhecimento do negócio é a compreensão do funcionamento do negócio para alinhar as atividades de RH ao mercado e à mudança, a especialização da função de RH é aplicação de práticas de RH inovadoras e credíveis, e a gestão dos processos de mudança é a capacidade de gerir as mudanças internas de forma eficaz e alinhadas com as mudanças externas (Ulrich et al., 1995).

Yeung et al. (1996) sugerem um modelo de competências que visam capacitar os profissionais de RH a contribuírem efetivamente para as necessidades da organização, em função da medição da eficácia e do impacto dos RH, e da orientação para os processos na prestação de serviços de RH. As competências essenciais são fundamentais para todos os profissionais de RH e incluem conhecimento do negócio, orientação para o cliente, comunicação eficaz, credibilidade e integridade, perspectiva sistemática e negociação e resolução de conflitos (Yeung et al., 1996). As competências de liderança incluem habilidade de liderança e defesa da mudança, as competências de especialização em RH envolvem conhecimento das melhores práticas, prestação de serviços de forma eficaz, aplicação de tecnologia e medição da eficácia das práticas de RH, e as competências de consultoria abrangem influência, resolução de problemas, facilitação de mudanças, colaboração e formação das equipas (Yeung et al., 1996).

Lawson & Limbrick (1996) destacam a importância dos profissionais de RH se adaptarem às mudanças no local de trabalho e na demografia da força de trabalho e com base na arquitetura do modelo de competências do SHRM – *Society for Human Resources Management*, propõem um modelo com cinco áreas chave para o sucesso da função de RH. A gestão de objetivos e ações inclui orientação para a eficiência, proatividade, preocupação com o impacto e capacidade de decisão, enquanto que a liderança funcional e organizacional envolve o desenvolvimento dos outros, gestão de grupos, marketing funcional, liderança através da visão e integridade (Lawson & Limbrick, 1996). A gestão da influência abrange habilidades de negociação, comunicação, objetividade percetiva e de criação de redes de contactos e, por outro lado, o conhecimento do negócio inclui competências de orientação estratégica, consciência organizacional, conhecimento do setor e perspectiva de valor acrescentado (Lawson & Limbrick, 1996). As competências técnicas em RH estão relacionadas com as práticas de RH como planeamento de RH,

formação e desenvolvimento, relações laborais, remuneração e benefícios, saúde e segurança, desenvolvimento organizacional e sistemas de informação de RH (Lawson & Limbrick, 1996).

O modelo dos quatro papéis do profissional de RH (Ulrich, 1998) representa uma mudança no papel tradicional e define quatro formas através das quais podem contribuir para a excelência organizacional. Como parceiros estratégicos os profissionais de RH estabelecem a ligação entre o planejamento da gestão de topo e a obtenção de resultados junto dos gestores de linha, enquanto que como especialistas administrativos devem tornar-se peritos na organização e execução das suas funções, garantindo a qualidade, a eficiência administrativa e a redução dos custos (Ulrich, 1998). Considerando o papel das pessoas na organização, os profissionais de RH devem tornar-se defensores dos colaboradores, representando as suas preocupações junto da gestão de topo e trabalhando para aumentar o seu empenho e capacidade de produzir os resultados esperados, e devem ser agentes de mudança, moldando processos e a cultura organizacional (Ulrich, 1998).

Segundo Schoonover (2003) os profissionais de RH necessitam desenvolver um conjunto de competências capacitando-os a responderem eficazmente às diversas necessidades individuais, funcionais e organizacionais diante das transformações no ambiente de trabalho, sugerindo um modelo estruturado em quatro blocos. Os atributos pessoais correspondem ao conjunto de competências necessários a um desempenho excelente do profissional de RH, como a orientação para os resultados, o empenho, a aprendizagem contínua, e honestidade e integridade, enquanto que as competências de liderança e gestão são o conjunto de fatores de sucesso que distinguem diferentes níveis de desempenho, incluindo visão e alinhamento, pensamento estratégico, trabalho de equipa, trabalho em rede, gestão de recursos, excelência de processos, desenvolvimento do desempenho, e definição de objetivos (Schoonover, 2003). Os fatores de sucesso partilhados por todas as funções de RH são as competências essenciais de RH, como administração, conformidade, foco no cliente, *coaching* e consultoria, gestão de talentos, experiência em tecnologia, gestão de fornecedores, gestão do conhecimento, trabalho de equipa virtual, avaliação e medição, e defesa dos trabalhadores (Schoonover, 2003). As competências específicas da função de RH integram os fatores de sucesso que distinguem as competências funcionais dos profissionais de RH, como estrategas, generalistas ou especialistas (Schoonover, 2003).

De acordo com Ulrich et al. (2007), as competências de RH definem o que se espera de um profissional de RH e neste sentido distinguiram seis domínios num modelo que sugere que os profissionais de RH devem dominar um conjunto de competências relacionadas com as pessoas e ao mesmo tempo com as questões organizacionais. O profissional de RH como ativista credível é respeitado e oferece ativamente pontos de vista relevantes e como gestor de cultura e mudança é responsável por articular e moldar a cultura organizacional enquanto facilitador da mudança (Ulrich et al., 2007). Por outro lado, como gestor de talentos e designer organizacional assegura que as competências e a estrutura organizacional estão alinhadas e como arquiteto estratégico contribui para a estratégia global da empresa, reconhecendo tendências e relacionado expectativas da organização e dos colaboradores, e como o profissional de RH como executor operacional garante que as políticas sejam implementadas de forma eficiente e consistente e, como aliado organizacional, contribui para o sucesso da organização, auxiliando na definição das metas (Ulrich et al., 2007).

Welch & Welch (2012) apresentaram um estudo a nível internacional em que identificaram novas categorias relacionadas com a dimensão internacional da função. Como prestador de serviços, o profissional de RH é responsável pela gestão e manutenção das base de dados e pela formação, enquanto que como guardião das políticas deve aplicar as políticas e o sistema de gestão do desempenho, garantir o cumprimento dos regulamentos do país de acolhimento e das políticas da empresa (Welch & Welch, 2012). O profissional de RH como parceiro estratégico, participa no planeamento do projeto e na gestão de recursos, como agente de mudança, garante a melhoria das práticas de RH e a implementação de mudanças culturais e, como responsável pelo bem-estar, zela pela defesa de interesses e pela criação de comunidades, atenuando o isolamento (Welch & Welch, 2012).

Através de uma investigação sobre a forma como as competências de RH são vistas pelos próprios profissionais de RH e pelos outros e afetam a perceção da eficácia pessoal e do desempenho organizacional, Ulrich et al. (2013) identificaram seis domínios de competências de RH e os respetivos subfactores que as caracterizam. O profissional de RH tem a responsabilidade de, como posicionador estratégico, interpretar o contexto empresarial global, descodificar as expectativas dos clientes e colaborar na elaboração da agenda estratégica, como ativista credível, ganhar confiança através de resultados, influenciar e relacionar-se com os outros, como criador de capacidades, capitalizar a

capacidade organizacional, alinhar a estratégia, a cultura, as práticas e o comportamento e criar um ambiente de trabalho significativo, como campeão da mudança, iniciar a mudança e sustentar a mudança, como inovador e integrador de RH, otimizar o capital humano através do planejamento e da análise da força de trabalho, desenvolver talentos, moldar a organização e as práticas de comunicação, impulsionar o desempenho, construir uma marca de liderança, e como impulsionador de tecnologia, melhorar a utilidade das operações de RH, ligar as pessoas através da tecnologia e otimizar a utilização das redes sociais.

No estudo levado a cabo por Lo et al. (2015) identificaram-se sete grupos conceituais de competências consideradas essenciais para o desempenho eficaz dos profissionais de RH numa perspectiva estratégica e funcional. O profissional de RH deve aprimorar competências nos domínios do foco estratégico e motivação, mostrando capacidade de resolução de problemas, orientação para a realização, proatividade e inovação, da liderança e desenvolvimento de relações, através da criação de relações, influência, negociação, liderança e colaboração, e da consciência empresarial aplicando o pensamento estratégico e habilidades políticas e financeiras (Lo et al., 2015). É ainda essencial o aperfeiçoamento de competências nos domínios dos sistemas e tecnologias, como a gestão de projetos, organização e administração, métricas de RH, investigação e relatórios, melhoria de processos e tecnologia de RH, do apoio e *coaching* através da gestão da mudança, consulta e partilha de conhecimentos e consciência da diversidade, da perspicácia em RH desenvolvendo a experiência em gestão do desempenho, legislação de emprego, recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento, remuneração e recompensas, saúde e segurança, e da autoconfiança e fatores sociais como a integridade profissional, comunicação, proximidade, responsabilidade e resiliência (Lo et al., 2015).

O modelo proposto por Alonso et al. (2015) sugere que a eficácia dos RH está intimamente ligada à combinação entre conhecimento técnico e competências comportamentais – interpessoais, organizacionais e de liderança, servindo como base para os profissionais de RH se tornarem parceiros estratégicos das organizações. As competências técnicas são o conjunto de conhecimentos em áreas como a aquisição de talentos, retenção, desenvolvimento, recompensas, gestão de dados, gestão de riscos, diversidade, responsabilidade social e estratégia de RH (Alonso et al., 2015). Por outro lado, as competências comportamentais incluem as competências interpessoais, destacando a importância da gestão de relações, comunicação eficaz e sensibilidade

cultural para o sucesso da função, as competências organizacionais, que incluem habilidades na área da análise de dados, consultoria e tomada de decisões alinhadas com os objetivos organizacionais, e as competências de liderança, que abrangem habilidades de liderança estratégica, cooperação, planejamento e execução ética necessárias para o alcance do sucesso organizacional (Alonso et al., 2015).

A transformação do papel dos RH como parceiro estratégico das organizações implica a evolução nas competências destes profissionais e, neste sentido, Ulrich et al., (2017) apresentaram um modelo de nove competências assente em três domínios: competências essenciais, facilitadores organizacionais e facilitadores de entrega. As competências essenciais são fundamentais para a atuação estratégica dos gestores de recursos humanos, que devem ser capazes de se posicionar estrategicamente, se tornar num ativista credível e de ser um navegador de paradoxos (Ulrich et al., 2017). Enquanto facilitadores organizacionais os gestores de RH devem tornar-se em campeões da cultura e da mudança, em curadores do capital humano e em gestores de recompensas, ajudando a moldar e a fortalecer a organização e, enquanto facilitadores de entrega devem possuir um conjunto de competências focadas na eficiência e eficácia organizacional, como a integração de tecnologia e meios de comunicação, a capacidade de design e interpretação analítica, e a gestão de conformidade (Ulrich et al., 2017).

O estudo de Poba-Nzaou et al. (2020) analisa as competências que as empresas de recrutamento esperam efetivamente ver nos profissionais de RH, destacando-se três áreas: gestão estratégica de RH, tecnologias de informação e bem-estar dos colaboradores. Da análise realizada verificaram que entre as competências do domínio de RH mais solicitados se encontram o conhecimento dos processos administrativos e de RH e conhecimentos na área dos RH, das políticas de RH e das relações com os colaboradores (Poba-Nzaou et al., 2020). No âmbito das competências em tecnologias de informação identificaram como essenciais aos profissionais de RH o conhecimento no MS Office, o conhecimento e experiência na utilização de em sistemas de informação de RH, assim como experiência na implementação de tecnologia de informação e gestão de projetos (Poba-Nzaou et al., 2020).

A evolução dos modelos de competências dos profissionais de RH reflete a crescente complexidade e a importância estratégica da função nas organizações e, desde os

primeiros modelos propostos por Ulrich et al. (1995) até às mais recentes abordagens, conseguiu-se identificar na literatura uma ênfase crescente na integração das práticas de RH com os objetivos estratégicos da organização. Na investigação identificou-se uma tendência contínua de evolução das competências de RH para atender à constante mudança e às necessidades dinâmicas e diversificadas das organizações, abrangendo desde habilidades técnicas e comportamentais até competências estratégicas e tecnológicas.

### **1.3.2. As competências do profissional de RH na era da IA**

A evolução tecnológica e a adoção de IA no ambiente de trabalho têm transformado profundamente as competências exigidas aos profissionais de RH e, num contexto onde a digitalização e a automatização têm papel de destaque, a literatura demonstra que estes profissionais devem adaptar-se e desenvolver novas habilidades para se manterem relevantes e eficazes.

A complexidade trazida pela tecnologia e pela transformação digital obriga a que os profissionais, num contexto atual de constante mudança e inovação, sejam resilientes e focados, aprendam rapidamente e se adaptem a situações ambíguas e desconhecidas, utilizando as suas experiências para aprimorar os seu desempenho (Sousa & Rocha, 2019). A transição para modelos remotos e híbridos acarreta desafios no âmbito comportamental e organizacional, exigindo aos profissionais competências e ferramentas que permitam a promoção de uma cultura inclusiva e apoiada num clima de segurança psicológica (Coetzee & Veldsman, 2022). A automação de processos simples e monótonos desafia os profissionais a assumirem funções mais estratégicas, de coordenação e criativas, criando a necessidade de estratégias de qualificação que abrangem o desenvolvimento pessoal, de equipas e organizacional (Hecklau et al., 2016). A mediação do trabalho através das tecnologias, o dinamismo dos elementos organizacionais e a governação partilhada são tendências do ecossistema de RH atual (Snell et al., 2023) e que exige aos profissionais de RH habilidades que integrem funções tradicionais e transformacionais, criando valor através das pessoas (Azam, 2023). O profissional de RH pode ser especialista em recrutamento e seleção, em formação, em avaliação do desempenho e em remuneração e benefícios, mas também deve ser capaz de ser parceiro comercial, líder, defensor dos trabalhadores e agente da mudança (Azam,

2023). A função de RH pode agregar valor estratégico à organização ao compartilhar informações e conselhos sobre a gestão de pessoas se for capaz de utilizar sistemas estratégicos de RH na gestão e desenvolvimento do talento (Jo et al., 2024). A adoção de tecnologias também requer a reengenharia da função de RH para apoiar as mudanças organizacionais e promover um ambiente onde prospere a inovação e a criatividade (Hempel, 2004). Na era digital, os profissionais de RH devem dominar os fundamentos comportamentais e psicológicos da GRH, possuir uma orientação estratégica e compreender as novas tecnologias que influenciam a concepção organizacional e dos sistemas de RH, tornando-se essenciais competências técnicas e práticas no uso de Sistemas de Informação de Recursos Humanos (SIRH) e habilidades em análise de dados (Hempel, 2004). A automatização dos processos e a acessibilidade à informação e ao conhecimento alterou a distribuição da força de trabalho e introduziu novos modelos de liderança e colaboração, ao mesmo tempo em que as empresas se focam na sustentabilidade e na responsabilidade social, exigindo por um lado competitividade, flexibilidade e respostas rápidas e por outro lado a promoção equilíbrio entre a vida profissional e pessoal (Catton, 2020). Serão essenciais para os profissionais de RH do futuro competências como a perspicácia comercial, pensamento global, a liderança, a influência e a resiliência, habilidades no âmbito da análise de dados e utilização de tecnologia e a capacidade de ser empático, construir relações, conceber estratégias centradas no ser humano e abordar holisticamente o bem-estar das pessoas (Catton, 2020). O papel dos profissionais de RH na era digital é garantir que a organização se encontre preparada para o futuro do trabalho, ao promover a agilidade, a inovação, a melhoria contínua e a adaptação às mudanças e ao serem os guardiões da ética, da igualdade e da equidade e os defensores do lado humano nas interações com a IA (Schultz, 2021). O papel dos RH deve incluir o desenvolvimento das melhores práticas, a reorganização da força de trabalho, o apoio à adaptação, o alinhamento dos sistemas e o desenvolvimento das melhores práticas (Schultz, 2021). A integração estratégica da função de RH depende, além das especificidades das organizações, de fatores específicos da função de RH, como competências de RH, conhecimento organizacional, habilidades de gestão de mudança, implementação de sistemas de informação e participação no planejamento e desenvolvimento estratégico (Cayrat & Boxall, 2023). Com a aplicação de tecnologias digitais, as tarefas de RH são transformadas, exigindo a identificação e o desenvolvimento de competências adequadas para a sua utilização, com foco em competências transversais e em novas competências centradas na digitalização, literacia digital, resolução de

problemas e aprendizagem contínua, cruciais para a transformação da força de trabalho (da Silva et al., 2022). A adoção eficaz da IA requer o desenvolvimento de capacidades de gestão, incluindo competências técnicas de liderança, agilidade e de concepção do trabalho, obrigando as organizações a investir em programas de formação e desenvolvimento que promovam estas capacidades e permitam uma gestão eficiente e estratégica das novas tecnologias (Deepa et al., 2024). A proficiência em análise de dados e a capacidade de transformar essa análise em decisões estratégicas são vitais para os profissionais de RH e estas competências analíticas correlacionam-se com um desempenho individual superior e com uma maior criação de valor para a organização (Kryscynski et al., 2018).

A literatura demonstra que na era da IA, os profissionais de RH devem evoluir constantemente, adquirindo novas competências tecnológicas e analíticas, enquanto promovem uma cultura de inovação e se adaptam às mudanças organizacionais. Esta adaptação é essencial para garantir a continuidade na criação de valor estratégico para a organização, o apoio na transformação digital e a manutenção do equilíbrio entre a eficiência tecnológica implementada pela IA e o bem-estar humano. Na Tabela 2 apresentam-se as competências essenciais ao profissional de RH na era da IA identificadas na literatura.

Tabela 2 - Competências essenciais do profissional de RH na era da IA

<b>Competência</b>	<b>Autor</b>	<b>Descrição</b>
<b>Agilidade</b>	(Ravichandran, 2018,p.25)	"capacidade de uma empresa para responder com rapidez às mudanças e oportunidades ambientais e definimo-la em termos de três dimensões: capacidade de resposta ao cliente, flexibilidade operacional e flexibilidade estratégica."
	(Deepa et al., 2024,p.14)	"Ser ágil: Introduzir capacidades analíticas e de IA e permitir a aprendizagem contínua; Desenvolver competências digitais e de ciência dos dados; Possuir literacia em algoritmos, análises e ferramentas de IA."
<b>Autogestão</b>	(Morandini et al., 2023,p.51)	"Desenvolvimento de competências eficazes de gestão do tempo para tirar partido do poder da IA e utilizar o tempo restante para realizar tarefas puramente humanas; melhoria das competências de autogestão para o desenvolvimento de novas ideias, enquanto a gestão e o controlo do fluxo de trabalho ficam a cargo da IA."
<b>Capacidades humanas</b>	(Willcocks, 2020,p.293)	" por exemplo, liderança, empatia, criatividade, capacidade de fazer sentido, intuição, julgamento, conhecimento tácito, influência, perspicácia, imaginação, humor, interação social, julgamento pelos pares, motivação, trabalho em equipa, gosto, preocupação/ansiedade/preocupação, felicidade, consciência e 'saber' (..) Estas capacidades humanas não são fáceis de reproduzir em contextos específicos, e os seres humanos também têm a facilidade de combinar qualquer uma ou todas elas de formas que é improvável que as máquinas dominem."

<b>Coaching e Mentoria</b>	(Malik et al., 2020,p.84)	"Para lidar com questões de atitude e problemas de ordem emocional, temos de gerir os desempenhos através de mentoria, aconselhamento e coaching."
	(Deepa et al., 2024,p.14)	"Competências de mentoria empática: Abordar as preocupações dos trabalhadores quanto à sua substituição pela IA; envolver os trabalhadores na implementação da IA; ser um RH tático centrado no ser humano, criando confiança; orientar, aconselhar e treinar os trabalhadores."
<b>Colaboração, compromisso e cooperação</b>	(Oberländer et al., 2020,p.7)	"Colaboração é a competência para utilizar os meios digitais para colaboração empresarial, por exemplo, com parceiros comerciais e clientes."
	(Oosthuizen, 2022,p.8)	"Capacidade de compromisso e de cooperação: A criação de cenários vantajosos para ambas as partes em organizações com crescente trabalho de projeto é necessária"
	(Deepa et al., 2024,p.14)	"Colaboração entre humanos e IA: Ajudar os humanos e os robôs a trabalhar em equipa; Integrar as capacidades das máquinas com as capacidades humanas com base em capacidades de complementação e substituição integradas orientadas para o AI; Manter um espírito de colaboração entre humanos e robôs; Alcançar um equilíbrio entre as rotinas de exploração realizadas pelos humanos e as rotinas de exploração realizadas pelos robôs."
<b>Competências pessoais e traços de personalidade</b>	(Zhang & Yuan, 2022,p.7)	"Traços de personalidade: Integridade; Confiança; Iniciativa; Tendência para a realização"
	(Hecklau et al., 2016,p.4)	"Competências pessoais: Flexibilidade, tolerância à ambiguidade, motivação para aprender, capacidade de trabalhar sob pressão, mentalidade sustentável e conformidade."
<b>Competências sociais e de comunicação</b>	(Morandini et al., 2023,p.51)	"Competências sociais e de comunicação: Desenvolvimento de competências de comunicação eficazes para partilhar informações sobre a utilização de sistemas de IA complexos; Desenvolvimento de competências de comunicação eficazes para criar confiança no trabalho de IA; Desenvolvimento de competências de liderança eficazes para garantir que o pessoal utiliza os sistemas de IA de forma produtiva e eficiente."
	(Oberländer et al., 2020,p.7)	"Comunicação é a competência para utilizar canais de comunicação digital adequados para comunicar com os outros no local de trabalho."
	(Oosthuizen, 2022,p.8)	"Capacidades de comunicação: Com o aumento do trabalho virtual (...) devem ter competências adequadas de comunicação virtual, bem como excelentes capacidades de escuta e de escuta e de apresentação."
	(Hecklau et al., 2016,p.4)	"Competências sociais: Competências interculturais, competências linguísticas, competências de comunicação, competências de trabalho em rede, capacidade de trabalhar em equipa, capacidade de compromisso e de cooperação, capacidade de transferir conhecimentos e competências de liderança."
<b>Conhecimentos e Capacidades Técnicas/ Conhecimentos de base</b>	(Zhang & Yuan, 2022,p.7)	"Capacidade técnica: Nível profissional e técnico; Capacidade de análise de problemas técnicos; Sensibilização para a inovação tecnológica; Capacidade de avaliação científica e tecnológica; Capacidade de procura de informação técnica"
	(Morandini et al., 2023,p.51)	"Competências de base: Melhor compreensão e utilização das tecnologias de IA; Melhor utilização dos algoritmos de aprendizagem automática para prever resultados, classificar dados ou otimizar processos; Melhoria das competências na compreensão das linguagens de programação para gerir e utilizar eficazmente a IA."
	(Hecklau et al., 2016,p.4)	"competências técnicas: Conhecimentos de ponta, competências técnicas, compreensão dos processos, competências mediáticas, competências de codificação e compreensão da segurança informática."
	(Deepa et al., 2024,p.13)	"Conhecimentos técnicos: Explorar os conhecimentos disponíveis nos conjuntos de dados existentes; Identificar e captar novas fontes de conhecimento; Conhecimento digital e fluência em dados; Utilizar e aplicar tecnologia e aplicações baseadas em AI"

<b>Desenvolvimento e Aprendizagem Contínua</b>	(Jaiswal et al., 2021,p.1193)	" Envolver-se num percurso de aprendizagem incessante enquanto responde ao ambiente empresarial volátil, incerto, complexo e ambíguo (...) a aprendizagem contínua é, sem dúvida, essencial para que os trabalhadores se mantenham relevantes e não se tornem obsoletos."
	(Oberländer et al., 2020,p.7)	"Vontade de aprender e abertura é a competência de estar disposto a aprender coisas novas sobre os meios e aplicações digitais e de estar aberto à mudança do local de trabalho através da digitalização."
	(Oosthuizen, 2022,p.9)	"estar dispostos para continuar a aprender devido às frequentes mudanças relacionadas com o trabalho."
	(Deepa et al., 2024,p.13)	"Capacidade de desenvolver a força de trabalho: Começar a preparar a mão de obra para colaborar com os sistemas de IA; assegurar que outros gestores recebem formação em IA e na sua utilização; formar os trabalhadores em tecnologia, competência digital e capacidade de resolução de problemas; <i>coaching</i> tecnológico; utilizar técnicas de aprendizagem automática e de aprendizagem profunda para formar os trabalhadores; assistência da IA para avaliar a eficácia da formação e tomar decisões sobre a competência dos trabalhadores."
<b>Destreza Digital/ Inteligência Digital/ Competência Digital</b>	(Santana & Díaz-Fernández, 2023,p.1974)	"As competências digitais são aquelas que contribuem para a transformação cultural e digital das empresas devido à incorporação de novas tecnologias nas estratégias, projetos e processos empresariais."
	(Veldsman & Coetzee, 2022,p.4)	"A destreza digital inclui a criação de uma mentalidade que permita adotar soluções digitais para as pessoas e experiências memoráveis para os empregados, bem como a capacidade de tirar partido da tecnologia para gerar valor à escala."
	(Jaiswal et al., 2021,p.1192)	"a automatização inteligente, a automatização da nuvem, a automatização de processos robóticos, a cibersegurança e as aplicações em tempo de execução."
	(Yeke, 2023,p.391)	"Espera-se que os trabalhadores sejam capazes de utilizar ferramentas digitais, comunicar através de canais digitais, gerir ferramentas digitais, utilizar ferramentas digitais de forma eficiente, proteger dados empresariais, produzir conteúdos a partir de plataformas digitais e criar uma identidade digital. Para responder a estas expectativas, é necessário ter inteligência digital."
	(Malik et al., 2020,p.85)	"a competência digital é a capacidade de refletir e proporcionar uma experiência transparente, ágil, iterativa e atenta às necessidades dos utilizadores finais."
	(Oberländer et al., 2020,p.5)	"competências digitais no trabalho são um conjunto de conhecimentos básicos, aptidões, capacidades e outras características que permitem às pessoas no trabalho realizar eficazmente e com êxito as suas tarefas no que respeita aos meios digitais no trabalho."
<b>Ética e moral / Justiça social / Promoção das pessoas</b>	(Oberländer et al., 2020,p.7)	"Ética e moral é a competência de se comportar em linha de acordo com convicções éticas e morais e de as observar no trabalho quotidiano."
	(Schultz, 2021,p.6)	"orientado para a ética (...) os profissionais de RH devem garantir que são autónomos e dinâmicos e que cumprem a legislação para fazer o que é correto)."
	(Deepa et al., 2024,p.13)	"Tomada de decisões éticas: Perceção, julgamento, utilização de informação e escolha de decisões para eliminar preconceitos na tomada de decisões; Assistência à tomada de decisões objetivas e não subjetivas nas funções de RH; Sensibilidade ética à dignidade do trabalhador e à privacidade do trabalhador; Respeito pelos princípios éticos na gestão de recursos humanos orientada para o cliente."
	(Deepa et al., 2024,p.14)	"Capacidade de manter a justiça social: Ser transparente na recolha de dados; Monitorizar o impacto das decisões baseadas em algoritmos na justiça e na equidade; Aumentar a explicabilidade dos modelos de aprendizagem de máquinas baseados em algoritmos; Atenuar os problemas de confiança dos modelos de aprendizagem de máquinas baseados em algoritmos utilizando técnicas e quadros; Compensar o efeito negativo da divulgação do feedback do desempenho baseado em algoritmos; Reduzir a

		opacidade e aumentar a transparência na gestão de recursos humanos baseada em algoritmos; Proteger os trabalhadores contra a discriminação; Melhorar a proteção dos dados no local de trabalho envolvendo representantes dos trabalhadores como parte da governação coletiva."
	(Deepa et al., 2024,p.14)	"Capacidade de melhorar a experiência dos trabalhadores: Co desenhar soluções de gestão de recursos humanos assistidas pela AI para as necessidades de segurança social, psicológica e física dos funcionários, resultando numa melhor experiência dos funcionários; Melhorar a relação custo-eficácia dos RH, fornecendo soluções de RH personalizadas e hiperpersonalizadas com base na AI, utilizando <i>bots</i> , assistentes pessoais e digitais; Ser um defensor dos funcionários."
	(Veldsman & Coetzee, 2022,p.4)	"A capacidade de promoção das pessoas ajuda a criar culturas organizacionais e locais de trabalho onde as pessoas se sentem integradas."
<b>Flexibilidade</b>	(Oosthuizen, 2022,p.9)	"são mais independentes à medida que trabalho virtual se expande; a rotação de tarefas requer mais flexibilidade nas suas responsabilidades profissionais."
<b>Inovação e Criatividade</b>	(Oberländer et al., 2020,p.7)	"Capacidade de inovação e criatividade é a competência para ser criativo e promover a inovação digital para resolver problemas e aumentar a eficiência."
	(Oosthuizen, 2022,p.8)	"Criatividade: A necessidade de tecnologias mais inteligentes e de produtos inovadores, bem como de melhorias internas, exige a criatividade."
	(Rampersad, 2020,p.69)	"A inovação envolve todo o espectro de atividades, desde o pensamento criativo e a geração de ideias até ao desenvolvimento e comercialização de novos produtos que oferecem benefícios aos utilizadores finais."
	(Sousa & Rocha, 2019,p.262)	"Competências de inovação: Inovação e criatividade; Novas oportunidades de negócio; Gestão de projetos; Gestão de riscos; Eficiência e eficácia; Trabalho em rede."
	(Oosthuizen, 2022,p.8)	"Pensamento inovador: (...) papel mais ativo nas funções estratégicas, sendo assim inovadores."
<b>Inteligência Emocional</b>	(Yeke, 2023,p.392)	"A inteligência emocional permite que os indivíduos se mantenham fortes, concentrando-se nas suas emoções positivas quando enfrentam dificuldades e obstáculos. (...) permite que os indivíduos regulem as suas emoções e proporciona uma comunicação eficaz com os outros indivíduos."
<b>Inteligência Estratégica</b>	(Oosthuizen, 2022,p.6)	"Inteligência estratégica consiste em ter a informação certa no momento certo para tomar as decisões certas para o sucesso futuro da sua organização. (...) as questões do passado e do presente são menos importantes do que o futuro, uma vez que procura prever e antecipar o futuro do 4IR e modelá-lo de uma forma que se alinhe com as operações da organização."
<b>Inteligência Social</b>	(Abbas et al., 2023,p.1193)	"antecedente significativo do envolvimento dos funcionários e da inovação."
<b>Liderança</b>	(Cortellazzo et al., 2019,p.9)	"Os líderes são responsáveis por verificar a adequação das ferramentas tecnológicas adotadas ou implementadas em relação às necessidades e objetivos organizacionais."
	(Sousa & Rocha, 2019,p.262)	"Competências de liderança: Gestão de equipas de elevado desempenho; Gestão de talentos; Motivação e satisfação; Comunicação; Gestão de carreiras; Liderança de trabalhadores multiculturais."
	(Deepa et al., 2024,p.13)	"Competências de liderança: Tratar a IA como um subordinado à discrição da gestão; Mudar a liderança na condução dos trabalhadores e dos sistemas de IA; Possuir inteligência emocional, criatividade, inovação e imaginação ou adquiridas no processo de interação competitiva com os sistemas de IA; Comunicação eficaz entre a organização e os trabalhadores para compensar o efeito desfavorável da gestão de recursos humanos com base na IA; Perito administrativo; Parceiro estratégico que lidera seres humanos e máquinas."

<b>Literacia em Análise de dados/ Fluência em dados</b>	(Veldsman & Coetzee, 2022,p.4)	"A literacia de dados denota a capacidade de aplicar, traduzir e comunicar dados para influenciar a tomada de decisões e as ações empresariais."
	(Jaiswal et al., 2021,p.1190)	"a análise de dados foi vista como um processo sistemático de compreensão dos dados e de descoberta de informações úteis para informar a tomada de decisões."
	(Malik et al., 2020,p.85)	"Fluência em dados pode ser expressa através da seguinte expressão: lidar com emoções e decidir com dados!"
	(Oberländer et al., 2020,p.7)	"A análise de dados é a competência para analisar e interpretar sistematicamente dados e informações digitais."
	(Schultz, 2021,p.6)	"orientado para os dados: a capacidade de lidar com números no futuro local de trabalho é essencial, porque se baseará na análise de dados para ajudar na tomada de decisões empresariais e para fornecer informações sobre questões relacionadas com o pessoal."
	(Kryscynski et al., 2018,p.722)	"A capacidade analítica representa a capacidade de um indivíduo para se envolver em lógica, análise, medidas e processos adequados para a análise de RH."
<b>Orientação para a Mudança</b>	(Schultz, 2021,p.6)	"a GRH deve liderar a mudança e colaborar com o pessoal para facilitar a mudança. (...) a mudança deve ser conduzida pelos profissionais de recursos humanos, uma vez que a direção e os trabalhadores esperam que ela ocorra."
<b>Partilha de dados e conhecimentos</b>	(Chowdhury et al., 2022,p.41)	"A partilha de conhecimentos no seio das organizações é fundamental para desenvolver eficazmente a inteligência colaborativa (...) a partilha de conhecimentos nas organizações conduzirá à integração de conhecimentos e, subsequentemente, à corriação, o que reforçará a capacidade dinâmica organizacional."
	(Oberländer et al., 2020,p.7)	"Partilhar dados com outros é a competência para partilhar dados, por exemplo, para trabalhar em sincronia utilizando meios digitais e para estar disposto a trabalhar em linha com outros."
<b>Perspicácia Empresarial</b>	(Veldsman & Coetzee, 2022,p.4)	"A perspicácia empresarial refere-se à capacidade de aplicar conhecimentos à estratégia empresarial e de alinhar as práticas das pessoas de uma forma impactante e centrada no cliente."
<b>Raciocínio</b>	(Morandini et al., 2023,p.51)	"Aumentar as capacidades de criatividade para ter novas ideias e pensar fora da caixa; desenvolvimento de competências de resolução de problemas para resolver eficazmente situações complexas; desenvolvimento do pensamento analítico, crítico e rápido para compreender os dados gerados pela IA e tomar decisões informadas."
<b>Resiliência</b>	(Oosthuizen, 2022,p.9)	"lidar com as barreiras ou recursos limitados"
<b>Resolução de problemas</b>	(Deepa et al., 2024,p.13)	"Resolução de problemas: Decidir se a IA estará envolvida na complementação ou automatização de decisões; Resolução de problemas através do intercâmbio de informações com sistemas baseados em IA; Delegar tarefas de rotina à IA, mantendo a tomada de decisões cruciais para os recrutadores; Utilizar a consciência situacional em vez da visão de túnel nas decisões de afetação de recursos quando se utilizam baseadas em IA."
	(Oberländer et al., 2020,p.7)	"A resolução de problemas é a competência para desenvolver possíveis soluções para um problema, experimentá-las e aplicar a melhor solução, identificando simultaneamente o cerne do problema e evitando que este se repita."
<b>Tomada de decisão</b>	(Jaiswal et al., 2021,p.1193)	"O comportamento humano dinâmico e as considerações éticas e jurídicas também devem ser tidos em conta durante a tomada de decisões (...) as decisões rápidas devem ser tomadas em tempo real, de modo a refletirem as tendências atuais e a resolverem as perturbações críticas da atividade. Assim, os empregados devem, nomeadamente, receber formação para tomarem decisões imparciais, racionais e baseadas em provas."

---

<b>Trabalho em rede / Trabalho em equipa</b>	(Oosthuizen, 2022,p.8)	"Capacidade de trabalhar em rede: Como resultado de uma cadeia de valor altamente globalizada e interligada (...) devem participar em redes de conhecimento."
	(Oosthuizen, 2022,p.8)	"Capacidade de trabalho em equipa: (...) chamados a respeitar as regras da equipa à medida que aumenta o trabalho em equipa e o trabalho coletivo em plataformas."

---

Fonte: Elaboração própria



## 2.1. Objetivos e opção metodológica

Nos últimos anos, a IA tem sido utilizada na GRH e à medida que a IA evolui, os profissionais de RH necessitam de desenvolver novas competências e conhecimentos para responder às novas exigências da sua função. Definiu-se, neste contexto, como objetivo mapear as tendências e as competências na função de RH para o paradigma da IA na GRH para responder à questão de investigação “Quais as principais tendências na utilização de IA e que competências devem desenvolver os profissionais de RH para maximizar o sucesso na sua implementação?”. No sentido de responder a esta questão e aprimorar a investigação, foram definidos os seguintes objetivos específicos para o estudo:

- Analisar as tendências na utilização de IA nos processos de GRH;
- Identificar as competências que os profissionais de RH necessitam desenvolver para serem bem-sucedidos na utilização de IA.

Para captar a complexidade dos objetivos da investigação, que incluem a recolha de informação crítica e reflexiva, bem como a compreensão de diferentes perceções, optou-se por uma metodologia qualitativa. Caracterizada como um tipo de investigação que se refere “aos significados, conceitos, definições, características, metáforas, símbolos e descrições de coisas” (Berg, 2001, p.3), a metodologia qualitativa revelou-se ideal para explorar os conceitos investigados nesta pesquisa que são ainda muito recentes (Moretti et al., 2011). Realizou-se uma investigação para aprofundar o conhecimento do fenómeno da IA em RH (Klenke, 2016) e para descrever de que forma os influenciam (Hamilton & Finley, 2019).

Considerando o que se pretendeu investigar com o estudo (Berg, 2001) utilizou-se a metodologia qualitativa que se revelou a mais adequada para responder às questões sobre as tendências, competências, desafios e oportunidades das aplicações de IA na GRH, que se caracterizam por serem conceitos e ideias recentes no mercado de trabalho e, neste sentido, permitiu uma compreensão mais aprofundada e exploratória.

Definiu-se como método de estudo qualitativo a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo permitiu a “classificação do material de discussão num número efetivo de categorias que refletem significados semelhantes” (Moretti et al., 2011, p.420), e a

categorização das tendências na utilização de IA na GRH e a construção de um modelo de competências que os profissionais de RH necessitam desenvolver no mercado de trabalho atual para serem bem sucedidos.

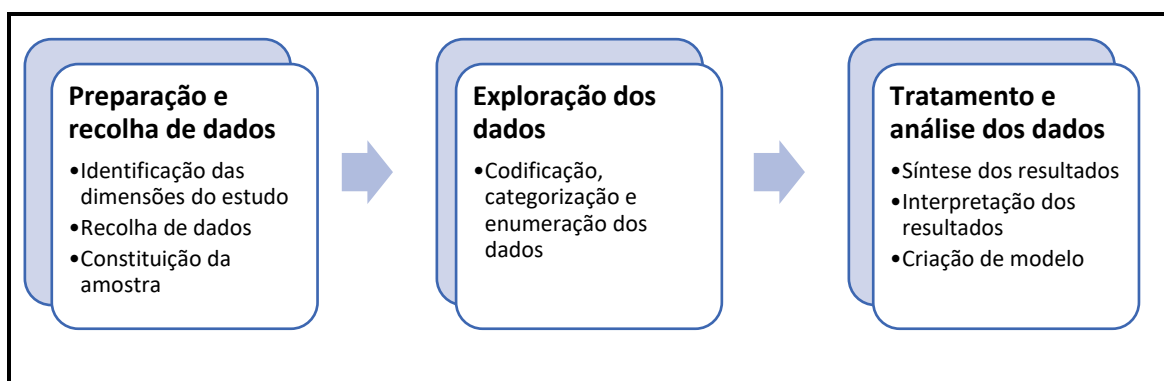
## 2.2. Análise de conteúdo

Através da análise de conteúdo foi possível analisar os dados existentes, identificar as suas propriedades e frequência de palavras-chave e utilizar estes dados na testagem de novas categorias, conceitos e modelos (Klenke, 2016). A investigação através da análise de conteúdo permitiu examinar e interpretar o conteúdo dos textos escolhidos cumprindo o objetivo de identificar tendências e competências.

### 2.2.1. Desenho metodológico

O processo metodológico foi dividido em três etapas, conforme ilustrado na Figura 4. Tendo como referência os objetivos definidos, a primeira etapa envolveu a preparação e recolha de dados, o que permitiu a identificação das dimensões do estudo, a recolha dos dados e a constituição da amostra. Com base na amostra constituída na etapa anterior, realizou-se a exploração dos dados, possibilitando a codificação, categorização e enumeração dos dados. Por fim, na terceira etapa, procedeu-se ao tratamento e a análise dos dados, com destaque para a síntese e interpretação dos resultados e da criação de um novo modelo de competências.

Figura 4 - Desenho metodológico da análise de conteúdo



Fonte: Elaboração própria

### 2.2.2. Preparação e Recolha de dados

O ponto de partida para a investigação foi a associação de duas dimensões de análise aos objetivos da investigação “analisar as tendências na utilização de IA nos processos de GRH” e “identificar as competências que os profissionais de RH necessitam desenvolver para serem bem-sucedidos na utilização de IA”:

- Tendências na Utilização de IA nos processos de RH;
- Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA.

A dimensão “Tendências na Utilização de IA nos processos de RH” teve como foco de análise que tipo de ferramentas de IA são utilizadas nos processos de RH e de que forma são utilizadas, enquanto com a dimensão “Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA” pretendeu-se analisar as competências que devem ser desenvolvidas para trabalhar com IA na área dos RH.

Numa primeira etapa do estudo, foram escolhidas as fontes dos documentos que foram posteriormente objeto de análise. Procurou-se escolher uma amostra representativa, homogénea e pertinente (Bardin, 2006) dos documentos existentes. Procurou-se a representatividade geográfica do estudo selecionando várias fontes relacionadas com a GRH em diferentes regiões para realizar a pesquisa de documentos online nos websites dessas instituições, nomeadamente: AEDRH - *Asociación Española de Directores de Recursos Humanos*, AIHR - *Academy to Innovate HR*, CIPD - *Chartered Institute of Personnel and Development*, DCH - *Organización Internacional de Directivos de Capital Humano*, Gartner, Harvard Business Review, HR Portugal, IHRIM - *International Association for Human Resource Information Management*, The Josh Bersin Company, Lattice, LSE Business Review, Mckinsey & Company e SHRM - *Society for Human Resources Management*, fontes com abrangência e impacto no seu setor e que refletem uma variedade de perspetivas e práticas no campo da GRH. Esta diversidade contribui para resultados mais robustos, abrangentes e consequentemente representativos do estado atual e das tendências futuras da GRH no contexto da IA. Nestas fontes, a pesquisa foi realizada utilizando os termos de pesquisa “(HR OR Human Resources OR HRM OR Human Resources Management) AND (Skills OR Competencies OR Knowledge OR Abilities) AND (AI OR Artificial Intelligence)”, “(RH OR Recursos Humanos OR GRH OR Gestão de Recursos Humanos) AND (Competências OR Conhecimento OR

*Habilidades) AND (IA OR Inteligência Artificial)” e “(RRHH OR Recursos Humanos» OR «GRH» OR «Gestión de Recursos Humanos») AND («Competencias» OR «Conocimientos» OR «Aptitudes») AND («IA» OR «Inteligencia Artificial»)”o que garantiu a homogeneidade dos documentos. A escolha dos termos de pesquisa fundamentou-se no objetivo de abranger documentos que abordassem a intersecção entre GRH e IA, focando nas competências dos profissionais da área, permitindo que os documentos reunidos fossem comparáveis e relevantes para o estudo e proporcionando uma base consistente e homogênea para a análise e interpretação dos dados. A pertinência da amostra é demonstrada pelo tipo de fontes escolhidas, uma vez que se trata de associações profissionais e empresas consultoras na área de RH.*

### **2.2.2.1. Preparação e Caracterização da Amostra**

Através da análise de conteúdo, e tendo-se definido como dimensões do estudo “tendências” e “competências”, foram identificados e explorados 178 documentos, conforme apresentado na Tabela 3, tendo sido incluídos no estudo 152 artigos.

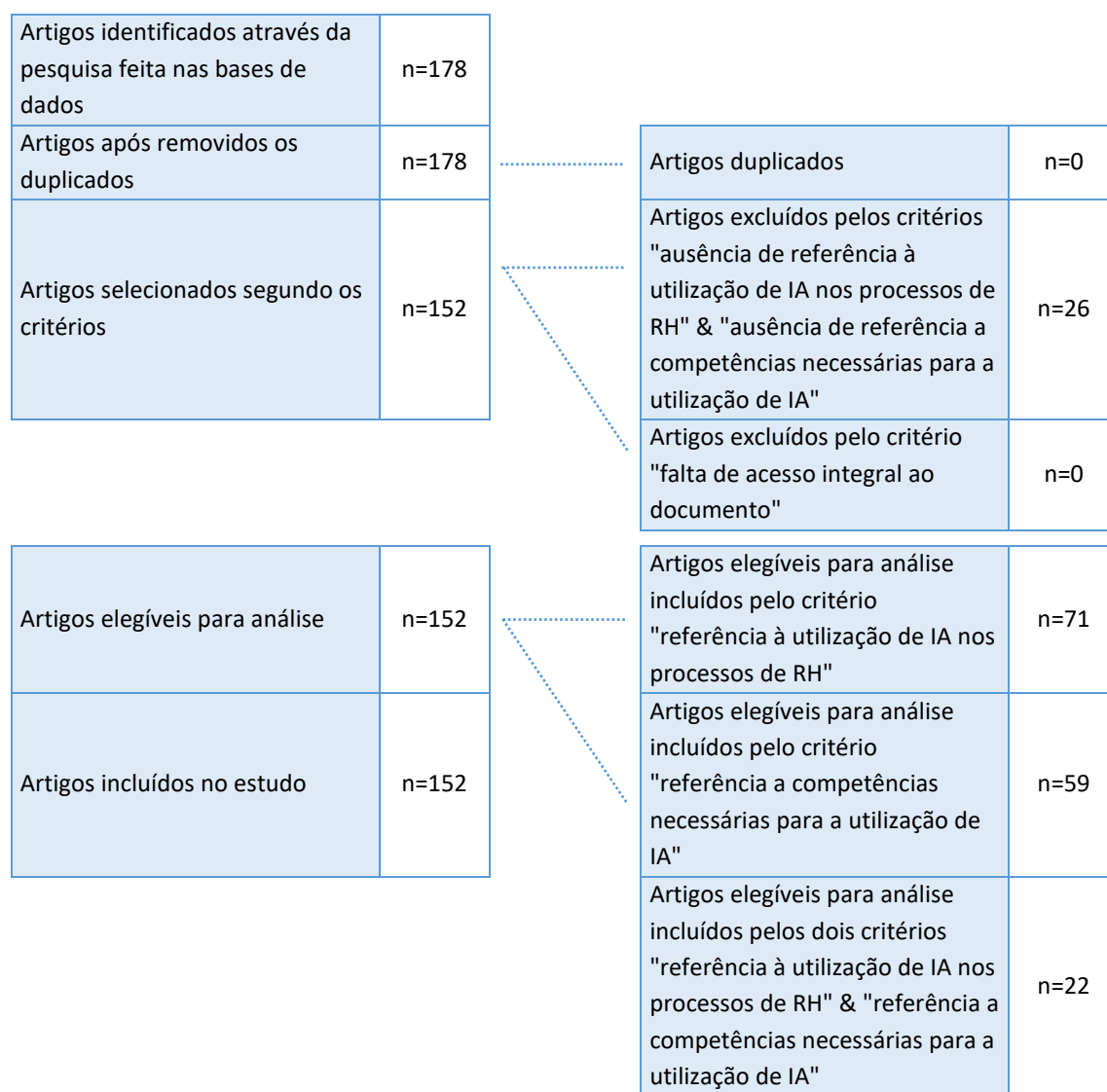
Tabela 3 - Artigos identificados e incluídos no estudo por fonte

<b>Fonte</b>	<b>Artigos identificados no estudo</b>	<b>Artigos incluídos no estudo</b>
<b>AEDRH</b>	15	13
<b>AIHR</b>	30	26
<b>CIPD</b>	32	24
<b>DCH</b>	7	7
<b>Gartner</b>	15	13
<b>Harvard Business Review</b>	6	4
<b>HR Portugal</b>	10	10
<b>IHRIM</b>	12	10
<b>Josh Bersin</b>	17	14
<b>Lattice</b>	6	6
<b>LSE</b>	9	7
<b>Mckinsey &amp; Company</b>	10	9
<b>SHRM</b>	9	9
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>152</b>

Fonte: Elaboração própria

Não foram identificados artigos duplicados nem excluídos artigos por falta de acesso integral ao documento e, após exclusão de 26 artigos devido à ausência de referências à “utilização de IA nos processos de RH” e a “competências necessárias para a utilização de IA” foram considerados 152 artigos elegíveis para análise e incluídos no estudo (Figura 5).

Figura 5 - Caracterização da amostra no estudo das tendências na utilização de IA nos processos de RH



Fonte: Elaboração própria

### **2.2.3. Exploração dos dados**

Após a definição da amostra, que resultou na identificação de 152 artigos incluídos no estudo, incluindo 71 artigos com referência à “utilização de IA nos processos de RH”, 59 artigos com referência às “competências necessárias para a utilização de IA” e 22 artigos com referência a ambas, iniciou-se a análise de conteúdos através da codificação e enumeração dos dados em função das regras definidas (Bardin, 2006).

Através da técnica de codificação definida por Bardin (2006, p.103) como a “transformação dos dados brutos do texto (...) que, por recorte, agregação e enumeração, permite atingir uma representação do conteúdo, ou da sua expressão, suscetível de esclarecer o analista acerca das características do texto”, foi possível codificar e enumerar todas as referências a “tendências” e/ou “competências” encontradas nos documentos selecionados, incluindo recortes do texto para aprofundar o estudo para posterior categorização. De seguida, efetuou-se a categorização dos dados, classificando os elementos que constituíam as tendências identificadas a partir de um critério previamente definido (Bardin, 2006), nomeadamente através da criação da categoria referente aos processos de RH em que é mencionado o uso da IA e da subcategoria relativa aos tipos de utilização da IA nos processos de RH.

### **2.2.4. Tratamento e análise dos dados**

Através da análise de conteúdo, a informação foi sintetizada e os resultados selecionados e interpretados (Bardin, 2006). O material empírico foi selecionado através dos termos de pesquisa nos títulos dos artigos. Dentro do processo de análise de conteúdo, foram lidos os artigos incluídos no estudo e retiradas as unidades de registo que mencionavam a utilização e competências no âmbito de IA na GRH. Levou-se a cabo a análise do conteúdo dos documentos selecionados, com base na classificação das tendências por processos de RH e das competências mais comuns de IA na área dos RH, conforme se pode verificar na Tabela 4.

Tabela 4 - Classificação das tendências de IA, dos processos de RH e das competências

<b>Tendências de utilização de IA na GRH</b>	<b>Processos de gestão do ciclo de vida do colaborador</b>	<b>Competências de RH na era de IA</b>
Utilização de sistemas de tutoria/coaching inteligentes	Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação	Domínio tecnológico e digital
Utilização de realidade virtual	Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento	Análise e literacia de dados
Utilização de algoritmos para processar dados e tomar decisões	<i>Employee Experience / Employee Self-service</i>	Perspicácia e Visão de negócios
Avaliação baseadas em IA	Avaliação e Gestão de Desempenho	Relacionamento interpessoal
Utilização de plataformas de interação/experiência personalizada/self-service	Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos	Resiliência e capacidade de adaptação
Utilização de software/plataformas digitais	<i>Onboarding</i>	Pensamento e visão estratégica
Criação e acesso a documentos/percursos/planos personalizados	Gestão administrativa de RH	Fluência em IA
Utilização de sistemas de rastreamento/acompanhamento inteligente	Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios	Resolução de problemas
Agendamento automático de reuniões, lembretes, pesquisas e envio de documentos	Planeamento da Força de Trabalho	Empatia
Otimização de tarefas e processos baseada em IA	<i>People Analytics</i> (Análise de dados de RH)	Colaboração e Trabalho em Equipa
Partilha de feedback e sugestões em tempo real	<i>Well-being</i>	Aprendizagem contínua
Recolha e acesso a dados e relatórios em tempo real/com base em dados	<i>Offboarding</i>	Criatividade
Criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados	<i>Coaching</i>	Comunicação
Automatização de processos, rotinas, tarefas e registos	Políticas Organizacionais	Pensamento crítico
Utilização de chatbots e assistentes virtuais	Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença	Conhecimento técnico
Análise de dados preditiva		Ética e privacidade de dados
		Gestão da mudança
		Agilidade
		Defesa das pessoas
		Liderança
		Inovação
		Diversidade e inclusão
		Curiosidade
		Gestão de talentos
		Excelência na execução
		Inteligência emocional
		Gestão de conflitos
		Aconselhamento
		Escuta ativa
		Gestão de projetos
		Negociação
		Responsabilidade
		Proatividade
		Coragem
		Gestão de tempo
		Autonomia
		Humildade
		Transversalidade
		Design Organizacional
		Autoconfiança
		Competência emocional
		Autoconsciência
		Experiência do Colaborador
		Compreensão contextual
		Motivação
		Tomada de decisões
		Gestão de competências
		Gestão de riscos
		Gestão da cultura

Fonte: Elaboração própria

De seguida, realizou-se a categorização e elaboração de um quadro das principais tendências divididas pelos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador e das principais competências de IA para profissionais de RH.

Por fim, categorizam-se as competências essenciais para os profissionais de RH na era de IA em quatro dimensões: cognitivas, emocionais, comportamentais e técnicas. Enquanto as competências cognitivas se referem à capacidade de um profissional em pensar e analisar informações e situações que provocam alterações no desempenho dele e de outros (Boyatzis, 2008), as competências emocionais são aquelas que permitem reconhecer, compreender e utilizar emoções para conduzirem a alterações de desempenho (Boyatzis, 2008). As competências comportamentais podem ser identificadas e articuladas em termos de ações e intenções (Boyatzis, 2009) e as competências técnicas destacam-se como a capacidade de compreender e manter eficazmente sistemas e plataformas tecnológicas (McCartney et al., 2020).

Com base nesta categorização de competências e dos processos de RH, o processo resultou na criação de um novo modelo de competências de RH na era da IA.

## **CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS**

---

### 3.1. Tendências na Utilização de IA nos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador

#### 3.1.1. Utilização de IA nos Processos de gestão do ciclo de vida do colaborador – por Processo

O objetivo inicial do estudo foi identificar os processos de RH que mais utilizam IA. Desta análise verificou-se que a utilização de IA se destaca no processo de Recrutamento & Seleção, Atração de Talentos e Contratação (n=60). É também relevante a utilização nos processos de Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento (n=38), *Employee Experience / Employee Self-service* (n=23), Avaliação e Gestão de Desempenho (n=23), assim como na Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos (n=17), *Onboarding* (n=17), Gestão administrativa de RH (n=16) e Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios (n=15), como se pode observar na Tabela 5.

Tabela 5 - Top dos processos de RH apoiados na utilização de IA

TOP	Top dos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador apoiados na utilização de IA
1	Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação (n=60)
2	Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento (n=38)
3	<i>Employee Experience / Employee Self-service</i> (23)
4	Avaliação e Gestão de Desempenho (n=23)
5	Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos (n=18)
6	<i>Onboarding</i> (n=17)
7	Gestão administrativa de RH (n=16)
8	Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios (n=15)
9	Planeamento da Força de Trabalho (n=9)
10	<i>People Analytics</i> (Análise de dados de RH) (n=7)
11	<i>Well-being</i> (n=5)
12	<i>Offboarding</i> (n=5)
13	<i>Coaching</i> (n=4)
14	Políticas Organizacionais (n=2)
15	Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença (n=1)

Fonte: Elaboração própria

Distinguiram-se de seguida que tipo de ferramentas e tecnologias de IA são mais utilizadas em cada um dos processos de RH estudados. Foram identificadas e categorizadas as tendências de utilização de IA, organizando-as por processos de RH. Como se pode verificar na Tabela 6, e de entre os resultados mais relevantes do estudo, as tendências mais utilizadas no Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação são a utilização de sistemas de rastreamento/acompanhamento inteligente (n=19), a utilização de chatbots e assistentes virtuais (n=14) e a análise de dados preditiva (n=10), enquanto que na Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento se destaca a utilização de a criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados (n=15), a criação e acesso a documentos/percursos/planos (n=10) e a utilização de chatbots e assistentes virtuais (n=9). Nos processos de Employee Experience / Employee Self-service é mais frequente a utilização de plataformas de interação/ experiência personalizada/self-service (n=15). Na Avaliação e Gestão de Desempenho recorre-se maioritariamente à análise de dados preditiva (n=6) e à utilização de chatbots e assistentes virtuais (n=5), enquanto na Gestão de Carreiras e Talentos se recorre principalmente à utilização da análise de dados preditiva (n=5). Nos processos de Gestão Administrativa a maior tendência é a automatização de processos, rotinas, tarefas e registos (n=10) enquanto na Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios se utiliza maioritariamente a análise de dados preditiva (n=8). No Onboarding recorre-se principalmente à utilização de chatbots e assistentes virtuais (n=6).

Tabela 6 - Processos de gestão do ciclo de vida do colaborador e tendências na utilização de IA

Processos de RH	Agendamento automático de reuniões, lembretes, pesquisas e envio de documentos	Análise de dados preditiva	Automatização de processos, rotinas, tarefas e registros	Avaliação baseadas em IA	Criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados	Criação e acesso a documentos/percursos/planos personalizados	Otimização de tarefas e processos baseada em IA	Partilha de feedback e sugestões em tempo real	Recolha e acesso a dados e relatórios em tempo real/com base em dados	Utilização de algoritmos para processar dados e tomar decisões	Utilização de chatbots e assistentes virtuais	Utilização de plataformas de interação/ experiência personalizada/self-service	Utilização de realidade virtual	Utilização de sistemas de rastreamento/accompanhamento inteligente	Utilização de sistemas de tutoria/coaching inteligentes	Utilização de software/plataformas digitais	TOTAL
Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação	4	10	8	3	8	3	3	1		6	14	1		19		5	85
Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento		3	1	1	15	10	1	2	4	2	9	2	1	1	4	6	62
Employee Experience / Employee Self-service	1	3	2		4	2					15	1				2	30
Avaliação e Gestão de Desempenho	2	6	3		3	1	2	3	3		5			1		1	30
Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos		5			2	7			3					2		2	21
Gestão administrativa de RH	1	1	10			1			1		4					1	19
Onboarding			3		1	2	1		1		6	3	1			1	19
Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios		8	2		1	1			1	2						3	18
Planeamento da Força de Trabalho		4	1				2			1	1						9
Well-being						1					2			1		3	7
People Analytics (Análise de dados de RH)		4									3						7
Offboarding	2		2		1					1	1						7
Coaching		1													3		4
Políticas Organizacionais					2						1						3
Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença					1												1
<b>Total Geral</b>	<b>10</b>	<b>45</b>	<b>32</b>	<b>4</b>	<b>38</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>61</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>24</b>	<b>322</b>

Fonte: elaboração própria

### 3.1.1.1. Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação

No processo de Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação (Figura 6) as tendências de IA mais utilizadas são a utilização de sistemas de rastreamento/acompanhamento inteligente (n=19), a utilização de chatbots e assistentes virtuais (n=14) e a análise de dados preditiva (n=10).

Os profissionais de RH podem utilizar, por exemplo, sistemas de acompanhamento de candidatos – ATS (*Applicant Tracking Systems*) – e ferramentas avançadas de triagem de currículos para agilizar os processos, como se pode ver por estes exemplos de unidades de registo:

*“For example, AI-driven applicant tracking systems (ATS) can be used to scan resumes to identify key qualifications and match candidates to job descriptions.”* (Artigo n.º 26)

*“Herramientas avanzadas como T3 Assessment, una Plataforma de identificación del talento dirigida a facilitar los procesos de selección y evaluación en las organizaciones, permiten filtrar currículums y perfiles de candidatos de manera eficaz, optimizando así la identificación de los talentos más adecuados para cada posición.”* (Artigo n.º 107)

Outro exemplo é a utilização de chatbots que auxiliam na resposta a questões básicas dos candidatos e recolha de informações:

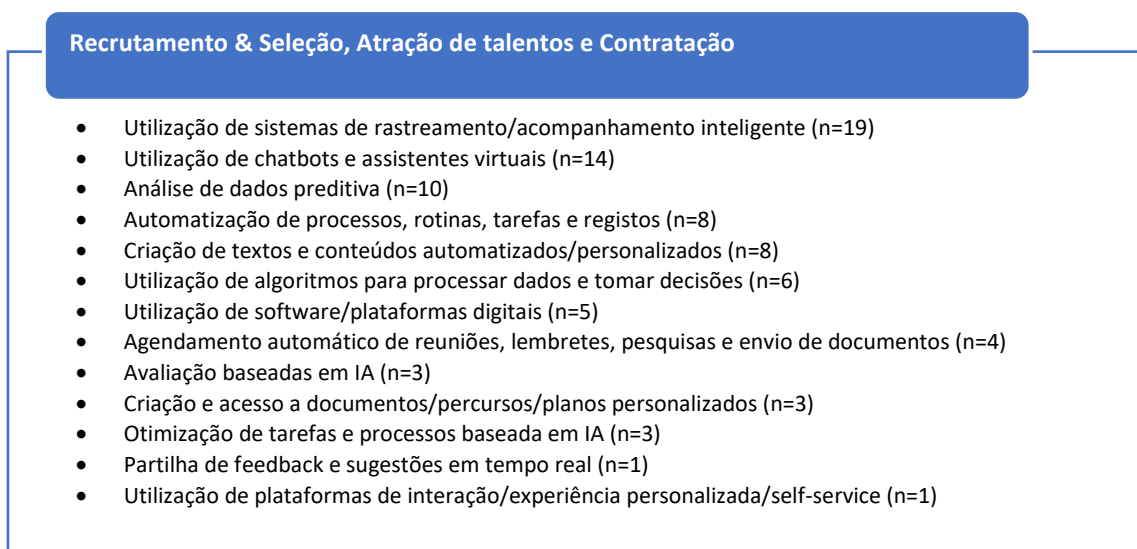
*“Reply to basic candidate questions about the company and the open role, collect initial candidate information”* (Artigo n.º 78)

A utilização de análise dados preditiva permite avaliar uma grande quantidade de dados, fazer correspondência entre os currículos e descrições de trabalho e fornecer recomendações, conforme se verifica nos exemplos de unidades de registo:

*“Relying on AI, recruiting process can be enhanced in two ways, first automating the high volume, high repetition tasks and second identifying and ranking the best matches between resumes and roles.”* (Artigo n.º 24)

*“It uses this data to provide personalized job recommendations or adapt content based on candidates’ skills, experience, interests and behaviors”* (Artigo n.º 160)

Figura 6 - Tendências de utilização de IA no processo de Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação



Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.2. Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento

As tendências mais comuns no processo de Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento (Figura 7) são a criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados (n=15), a criação e acesso a documentos/percursos/planos personalizados (n=10) e a utilização de chatbots e assistentes virtuais (n=9).

Plataformas de aprendizagem baseadas em IA permitem criar conteúdo personalizado e adaptados nos comportamentos do utilizador e permite aos profissionais de RH criar conteúdos, personalizar planos de aprendizagem e identificar e desenvolver competências, como se pode confirmar por estes exemplos de unidades de registo:

*“they can personalize content precisely for you.”* (Artigo n.º 39)

*“AI can dramatically reduce the time and complexity involved in content creation. (...) AI can help tailor learning paths to individual needs, improving upon traditional models that assign learning paths based on job roles. (...) AI can help identify skills within content and infer the skills of individuals.”* (Artigo n.º 32)

*“we see that the predominant use of technology is limited to the first area of guiding – producing content and introducing knowledge”* (Artigo n.º 80)

Como se pode ver nos exemplos de unidades de registo, a IA permite personalizar planos de desenvolvimento baseados em habilidades e desempenho:

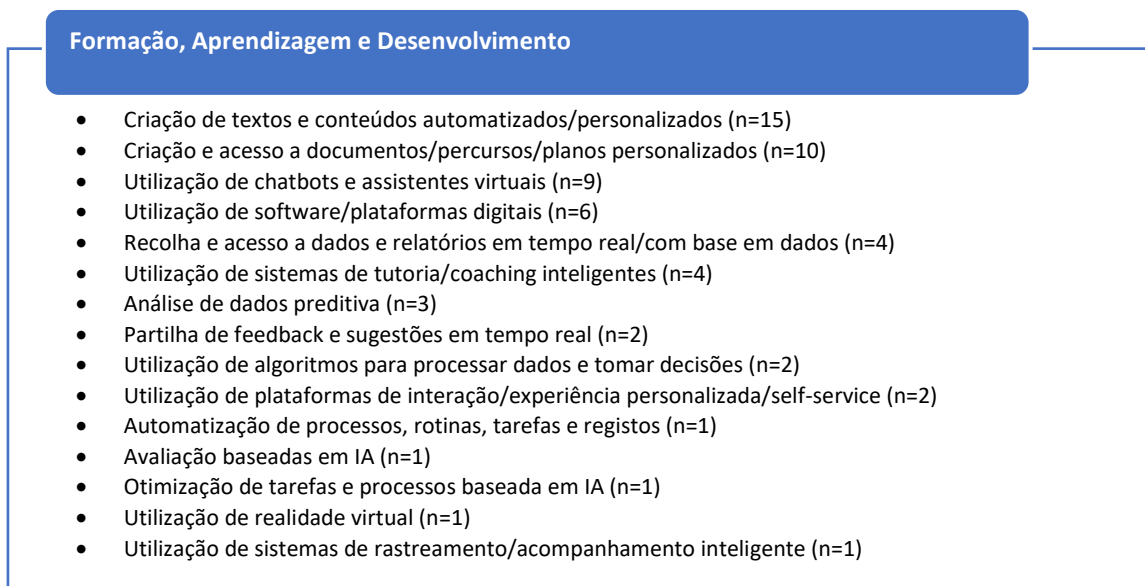
*“generative AI can provide customized learning and development suggestions for employees by analyzing their skills, performance data, and career aspirations” (Artigo n.º 69)*

*“it can provide personalized learning pathways and help each learner realize their full potential” (Artigo n.º 74)*

A integração do ChatGPT no software de formação da empresa permite criar experiências de aprendizagem e desenvolvimento mais adequadas e ao mesmo tempo permite fornecer respostas inteligentes e em tempo real:

*“HR managers can also integrate AI chatbots into their training software to ensure seamless learning and development experiences. Chatbots are available 24/7 and can provide instant, intelligent, real-time responses, helping trainees complete their courses efficiently and successfully.” (Artigo n.º 74)*

Figura 7 - Tendências de utilização de IA no processo de Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento



Fonte: Elaboração própria

### **3.1.1.3. *Employee Experience / Employee Self-service***

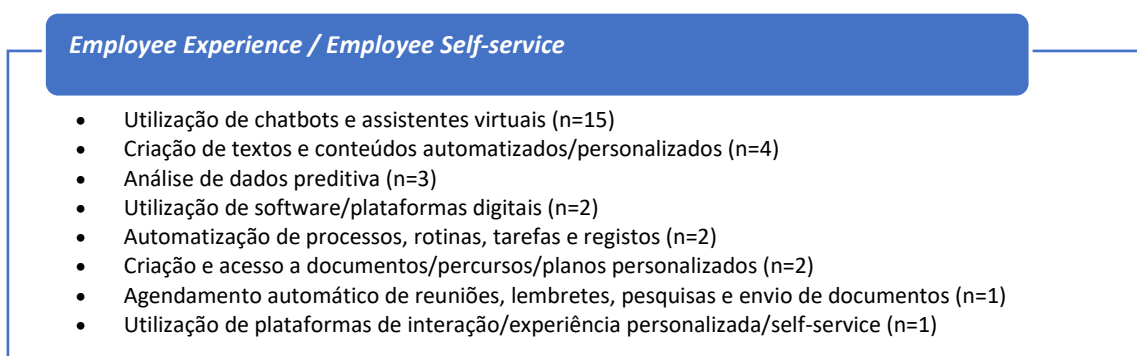
A utilização de chatbots e assistentes virtuais são a tendência mais frequente no processo de *Employee Experience / Employee Self-Service* (Figura 8) que é capaz de fornecer respostas rápidas a perguntas e preocupações, oferecer orientação sobre benefícios e políticas, e proporcionar um canal eficiente de comunicação para feedback e sugestões, como se pode verificar por estes exemplos de unidades de registo:

*“ChatGPT puede mejorar la experiencia del empleado al proporcionar respuestas rápidas a preguntas y preocupaciones.” (Artigo n.º 153)*

*“24X7 chatbot support for everything from benefits selection to travel-related questions to new hire onboarding.” (Artigo n.º 20)*

*“chatbots que pueden responder preguntas de los empleados y brindar soporte 24/7.” (Artigo n.º 110)*

Figura 8 - Tendências de utilização de IA no processo de Employee Experience / Employee Self-service



Fonte: Elaboração própria

#### **3.1.1.4. Avaliação e Gestão de Desempenho**

No contexto da Avaliação e Gestão de Desempenho (Figura 9) as principais aplicações incluem a análise de dados preditiva (n=6) e a utilização de chatbots e assistentes virtuais (n=5).

A análise de dados pode ser utilizada para recolher e indexar dados, fazer comparações e prever desempenhos futuros e recomendar oportunidades de desenvolvimento personalizadas, como se apresenta com estes exemplos de unidades de registo:

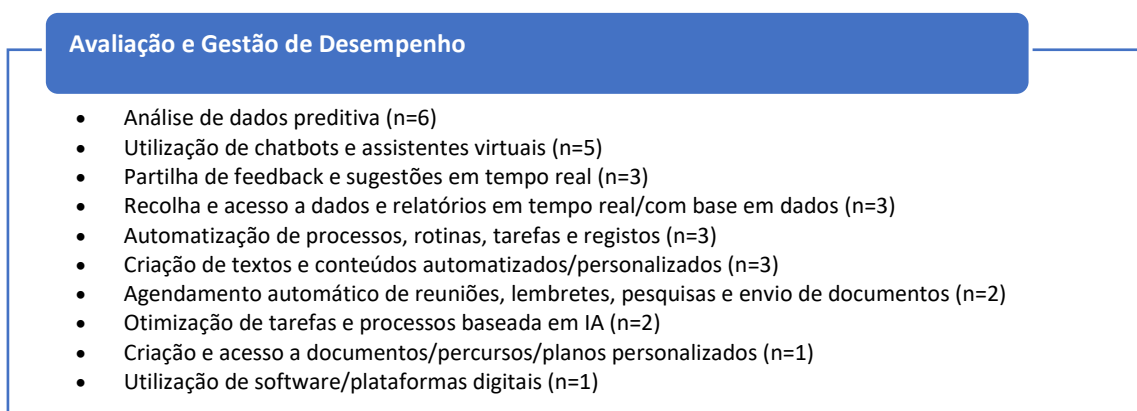
*“Imagine if the Generative AI system indexed a year of an employee’s work, hours worked, meetings, and other production and helped managers assess what happened? (...) Imagine then if the Generative AI took this work effort and perhaps compared it to similar roles to show the manager where this employee was outperforming and perhaps underperforming?” (Artigo n.º 147)*

*“utilizar la IA para ayudar en el desarrollo de la carrera profesional analizando las habilidades de un empleado y ofreciendo sugerencias sobre qué habilidades deben abordarse, y en utilizar la IA para ayudar en la gestión del rendimiento analizando los datos de los empleados y proporcionando ideas a los directivos” (Artigo n.º 166)*

A utilização do ChatGPT na gestão de desempenho pode guiar gestores e colaboradores durante as avaliações e no estabelecimento de metas, como se pode ver no exemplo de unidade de registo:

*“Performance management chatbots: Guide managers and staff during performance assessments, setting goals, and giving feedback.” (Artigo n.º 78)*

Figura 9 - Tendências de utilização de IA no processo de Avaliação e Gestão de Desempenho



Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.5. Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos

No processo de Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos (Figura 10), as principais tendências são a criação e acesso a documentos/percursos/planos personalizados (n=7) e a análise de dados preditiva (n=5).

Através da IA os colaboradores podem identificar os seus próprios percursos e oportunidades de carreira com base na sua experiência e preferências e os profissionais de RH podem fazer recomendações personalizadas de progressão de carreira, como se pode ver por estes exemplos de unidades de registo:

*“AI tools can help employees identify their own career paths and opportunities based on their experience and preferences.” (Artigo n.º 118)*

*“personalized learning recommendations and career guidance to help employees develop their skills and grow their careers” (Artigo n.º 20)*

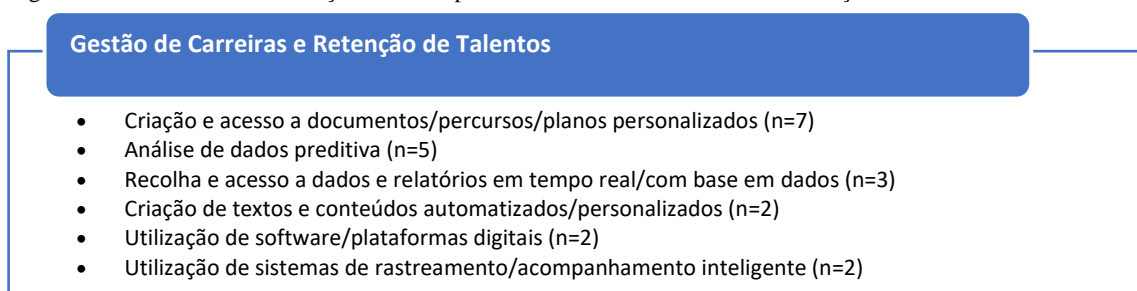
Os profissionais de RH podem utilizar a análise de dados preditiva para, por exemplo, recolher, analisar e planear a gestão de talento com base nos dados recolhidos e também

utilizar uma grande quantidade de dados para identificar fatores de risco na rotatividade de colaboradores e antecipar medidas preventivas:

*“La gran existencia de datos junto con los datos creados a partir de plataformas de participación y la actual capacidad de procesamiento permite a las organizaciones crear modelos predictivos e identificar factores de riesgo en la rotación y así anticipar medidas preventivas”* (Artigo n.º 136)

*“AI can be used to help collate, analyse and plan talent outcomes.”* (Artigo n.º 118)

Figura 10 - Tendências de utilização de IA no processo de Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos



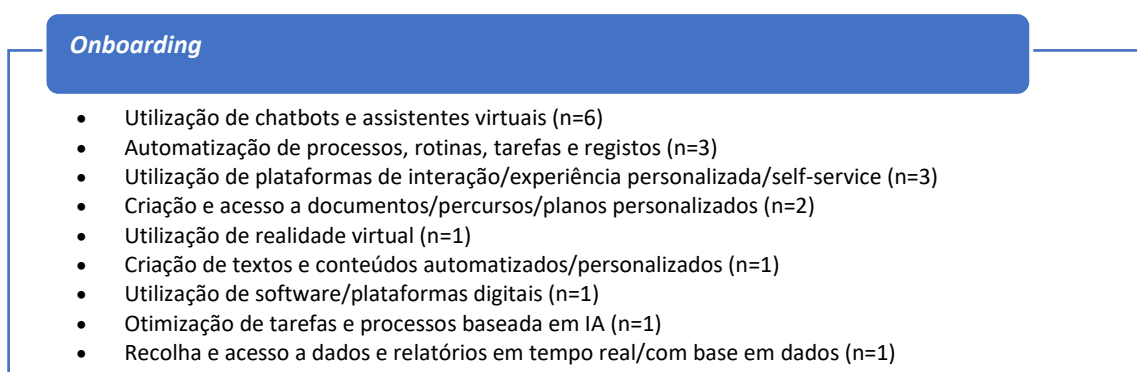
Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.6. *Onboarding*

A aplicação mais comum de IA no processo de *Onboarding* (Figura 11) é a utilização de chatbots e assistentes virtuais (n=6) que, como se pode ver por este exemplo de unidade de registo, permite orientar de forma autónoma os novos colaboradores no processo de integração e discutir políticas, benefícios e a própria cultura da empresa:

*“Guide new employees through onboarding and discuss company policies, benefits, tools, and culture. They also collect documents and answer questions.”* (Artigo n.º 78)

Figura 11 - Tendências de utilização de IA no processo de *Onboarding*



Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.7. Gestão Administrativa de RH

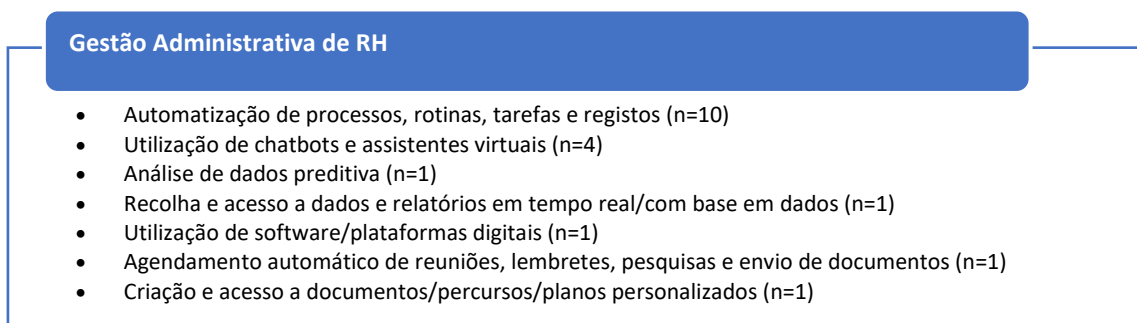
A automatização de processos, rotinas, tarefas e registos (n=10) é a tendência mais frequente no processo de Gestão Administrativa de RH (Figura 12) e, conforme se verifica através destes exemplos de unidades de registo, permite automatizar as tarefas mais comuns e rotineiras de RH e melhorar a eficiência dos processos:

*“AI can take over all low-value tasks, such as benefits management, common employee questions about procedures and policies, and processing leave forms.” (Artigo n.º 74)*

*“As generative AI becomes more advanced, it can take on full responsibility for specific tasks and activities.” (Artigo n.º 87)*

*“Through the automation of those more mundane tasks, AI can empower human resources to focus on strategic work instead. And since that’s the work that’s often more interesting and less repetitive, this can affect the HR professional experience” (Artigo n.º 79)*

Figura 12 - Tendências de utilização de IA no processo de Gestão Administrativa de RH



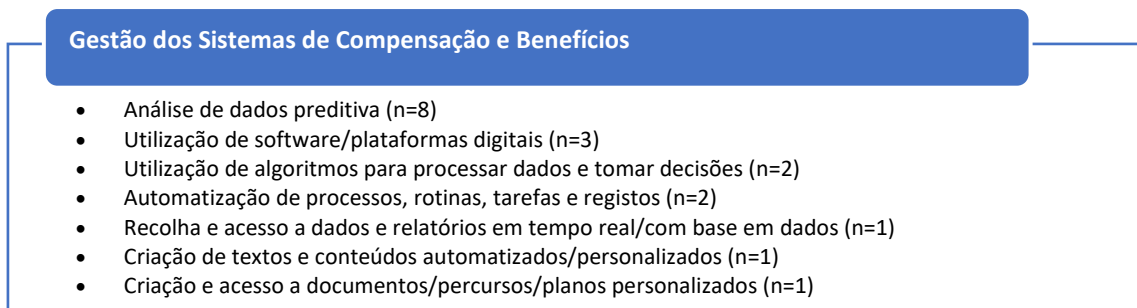
Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.8. Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios

No contexto de Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios (Figura 13) é mais frequente a análise de dados preditiva (n=8), que permite realizar avaliações comparativas de recompensas, melhorar o processo de benchmarking e garantir a equidade salarial, como se pode ver por estes exemplos de unidade de registo:

*“Analysing data including performance metrics, productivity, skills and activity, to provide more thorough benchmarking for reward decisions; Analysing internal and external reward information to ensure fairness and alignment; (...) personalise their use of rewards and benefits; (...) produce targeted communications to help colleagues make informed choices; (...) improve the speed and quality of pay benchmarking submissions.” (Artigo n.º 118)*

Figura 13 - Tendências de utilização de IA no processo de Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios



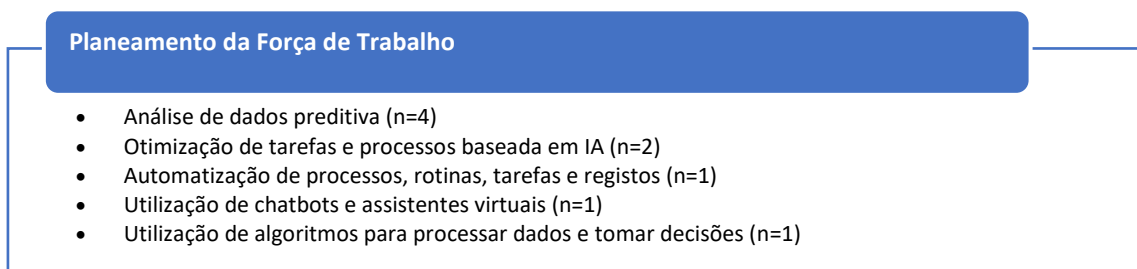
Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.9. Planeamento da Força de Trabalho

A análise de dados preditiva (n=4) é a tendência mais frequente no processo de Planeamento da Força de Trabalho (Figura 14) que, conforme o exemplo de unidade de registo, permite aceder a dados sobre os colaboradores, atribuir recursos, prever necessidades futuras e estimar custos relacionados com o pessoal:

*“Workforce planning software gives businesses visibility into current headcount, employee resource allocation, future headcount needs, and staffing budget estimates. Together, this information empowers HR teams to make more informed hiring and budgeting decisions, which in turn allows the organization to stay on track to meet its targets.” (Artigo n.º 142)*

Figura 14 - Tendências de utilização de IA no processo de Planeamento da Força de Trabalho



Fonte: Elaboração própria

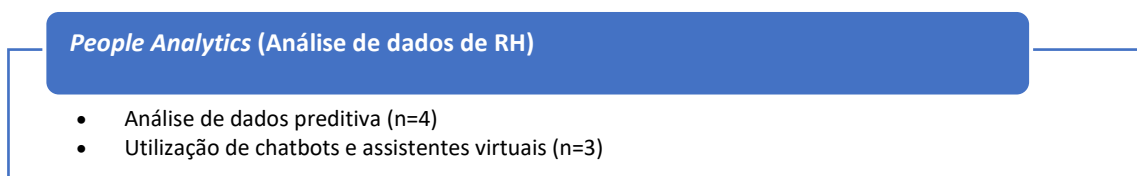
### 3.1.1.10. *People Analytics* (Análise de dados de RH)

No contexto de *People Analytics* (Análise de dados de RH), conforme se pode verificar na Figura 15, é mais frequente a análise de dados preditiva que, como se pode ver por estes exemplos de unidades de registo, permite a análise de grandes conjuntos de dados para identificar padrões e tendências:

*“With the recent incorporation of artificial intelligence into these analytics, HR professionals can finally transition from a “rearview mirror” pure reporting focus to root cause analysis and basic predictive analytics.”* (Artigo n.º 138)

*“HR data analysis: Generative AI can analyze large datasets and uncover key patterns. It can also create visually appealing data insights and images that convey complex information in a simple and engaging way.”* (Artigo n.º 69)

Figura 15 - Tendências de utilização de IA no processo de *People Analytics* (Análise de dados de RH)



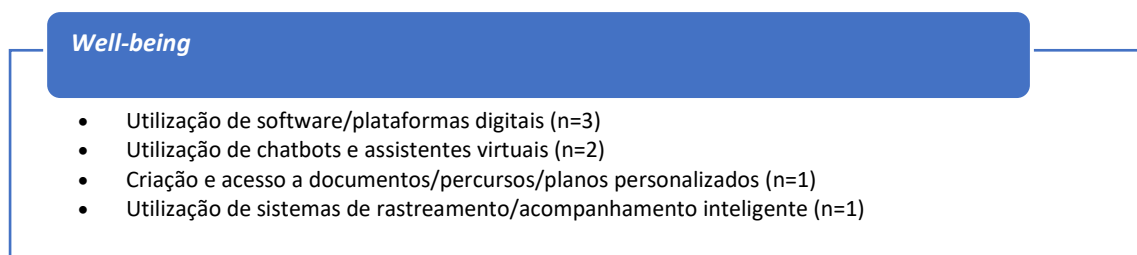
Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.11. *Well-being*

A utilização de software/plataformas digitais (n=3) é a maior tendência no contexto de *Well-being* (Figura 16). A utilização de aplicações digitais de saúde protege a saúde e o bem-estar dos trabalhadores e dispositivos portáteis podem promover a implementação de hábitos saudáveis, como se pode verificar através deste exemplo de unidades de registo:

*“Technology tools such as digital health apps, wearable devices, diagnostics and absence management systems have revolutionised the way organisations protect and support the wellbeing of employees.”* (Artigo n.º 134)

Figura 16 - Tendências de utilização de IA no processo de *Well-being*



Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.12. *Offboarding*

No processo de *Offboarding* (Figura 17) é mais frequente o agendamento automático de reuniões, lembretes, pesquisas e envio de documentos (n=2) e a automatização de processos, rotinas, tarefas e registos (n=2).

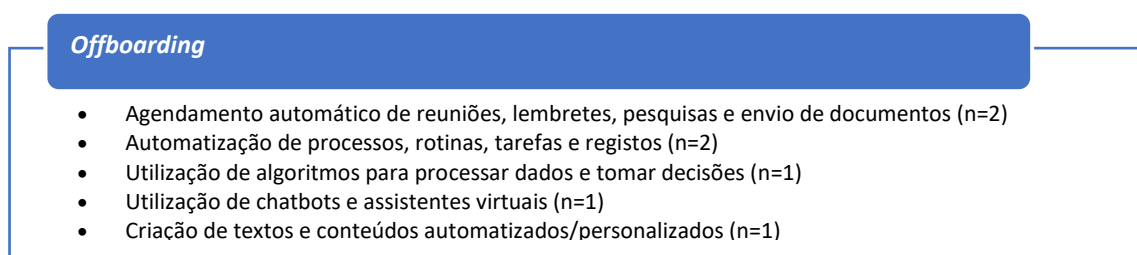
Como se verifica através deste exemplo de unidade de registo, os profissionais de RH podem implementar soluções de IA que enviam inquéritos de saída e documentos relacionados com a cessação do contrato:

*“When an employee leaves the company, an AI-powered solution can, for example, send out an exit survey, documents related to the return of company assets, and emails to revoke the employee’s access to various systems.” (Artigo n.º 26)*

A automatização de processos de *offboarding* permite gerar listas de verificação, atualizar documentos e informações, criar tarefas de pagamento final e remover acessos a sistemas e plataformas, como se pode ver por este exemplo de unidade de registo:

*“HR automation software enables you to create an offboarding checklist and: complete and upload documents electronically, schedule exit interviews, update personal information, make arrangements for the employee’s final paycheck, create requests for company equipment to be returned, remove their access to applications on a date of your choice, remove them from the company directory on their last day (to ensure it remains up to date).” (Artigo n.º 171)*

Figura 17 - Tendências de utilização de IA no processo de *Offboarding*



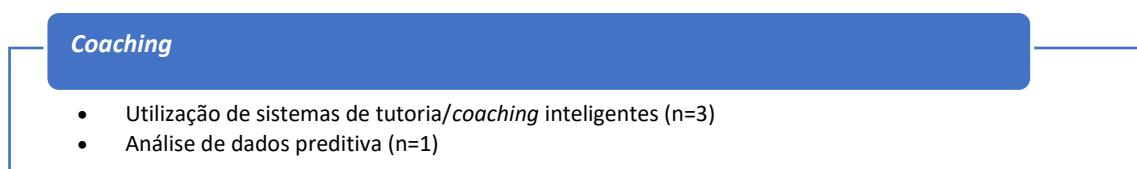
Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.13. *Coaching*

A utilização de sistemas de tutoria/*coaching* inteligentes (n=3) é a tendência mais frequente no processo de *Coaching* (Figura 18), nomeadamente através da utilização de sistemas baseados em IA que melhoram a qualidade e a eficácia das sessões, como se pode confirmar no exemplo de unidade de registo:

*“By adopting a responsible approach to AI-based coaching, using it appropriately, and adhering to set guidelines when integrating it into wider people development practices, HR can capitalize on a valuable opportunity to bolster its impact on professional and career development.”* (Artigo n.º 34)

Figura 18 - Tendências de utilização de IA no processo de *Coaching*



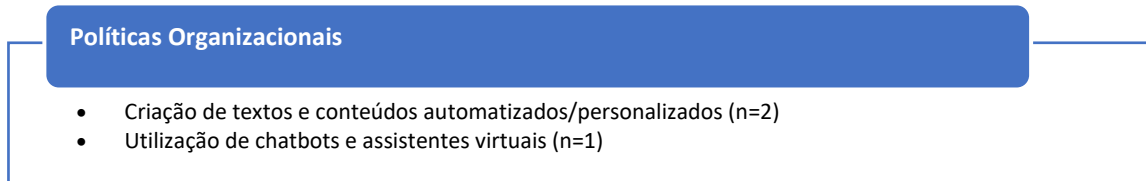
Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.14. Políticas Organizacionais

A criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados (n=2) são a aplicação de IA mais frequente no que diz respeito às Políticas Organizacionais (Figura 19) e, conforme se verifica no exemplo de unidade de registo, permite a criação e atualização de políticas incorporando aspetos de políticas anteriores, expectativas atualizadas e se necessário aplicando um estilo próprio:

*“It is possible to use an AI tool to draft a policy on a specific subject incorporating previous policy, updated expectations. (...) an AI-powered chatbot can point employees to relevant sections of policy as and when required.”* (Artigo n.º 118)

Figura 19 - Tendências de utilização de IA no processo de Políticas Organizacionais



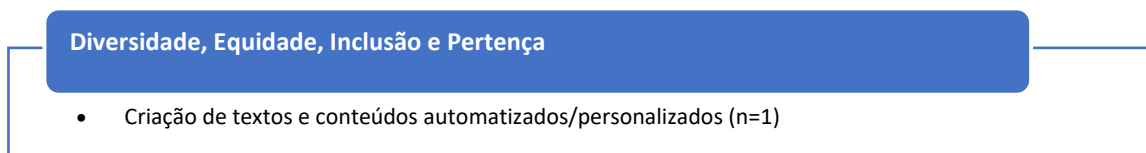
Fonte: Elaboração própria

### 3.1.1.15. Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença

A única tendência utilizada no contexto de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença (Figura 20) é a criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados, que permite a criação de documentos mais inclusivos e livres de preconceitos, como se pode ver no exemplo de unidade de registo:

*“AI will contribute to DEIB initiatives, where in the past it has been largely cited to be detracting from DEIB efforts. AI can help HR to write more inclusively, highlight potential bias and translate key messages into numerous languages while also identifying opportunities to communicate in ways aligned with organizational values and culture.”* (Artigo n.º 132)

Figura 20 - Tendências de utilização de IA no processo de Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertença

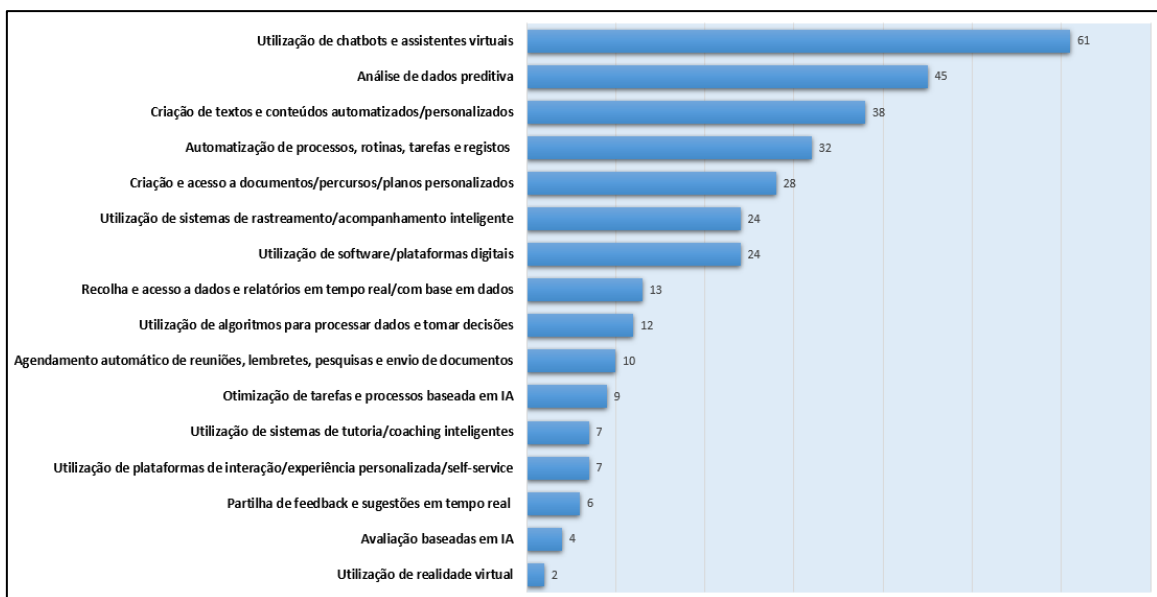


Fonte: Elaboração própria

### 3.1.2. Utilização de IA nos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador – por tipo de utilização

Para aprofundar a dimensão das “Tendências na Utilização de IA nos processos de RH” contabilizaram-se as formas de utilização são mais frequentemente utilizadas na GRH (Figura 21). A partir desta análise percebe-se que a maior tendência na utilização de IA é através da utilização de chatbots e assistentes virtuais (n=61). Também se destaca a análise de dados preditiva (n=45), criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados (n=38), automatização de processos, rotinas, tarefas e registos (n=32), criação e acesso a documentos/percursos/planos personalizados (n=28), utilização de sistemas de rastreamento/acompanhamento inteligente (n=24) e utilização de software/plataformas digitais (n=24).

Figura 21 - Tendências na utilização de IA nos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador

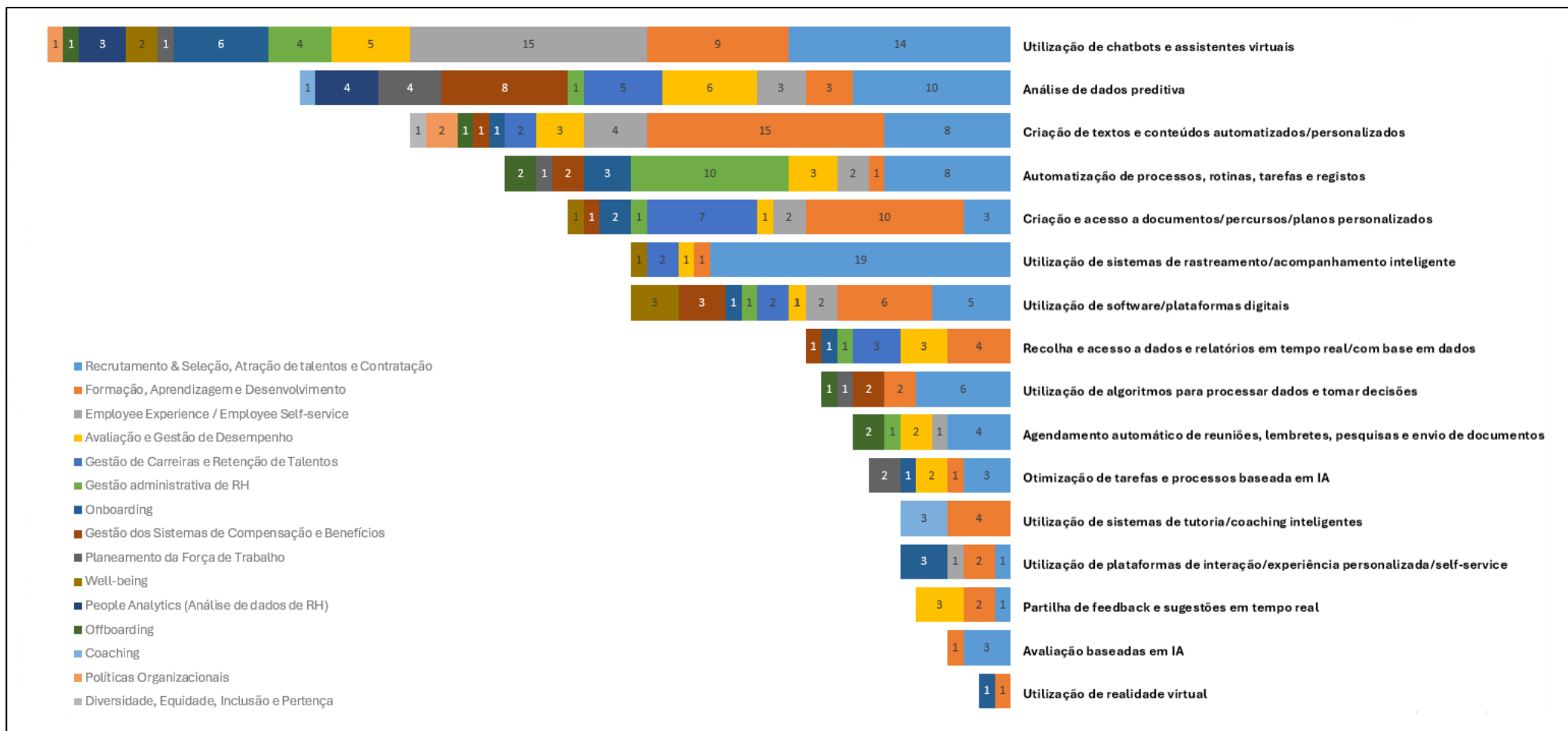


Fonte: Elaboração própria

Por fim, analisou-se cada uma das tendências de utilização de IA e em que processos têm mais impacto, conforme se observa na Figura 22. A partir desta análise pode-se verificar que a maior tendência de utilização de IA nos processos de RH é na utilização de chatbots e assistentes virtuais (n=61), sendo utilizada maioritariamente no Employee Experience / Employee Self-service (n=15) e no Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação (n=14). Também se pode destacar na utilização de análise de dados preditiva

(n=45), utilizada principalmente na Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação (n=10), na Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios (n=8) e na Avaliação e Gestão de Desempenho (n=6), assim como na criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados (n=38) cuja utilização se destaca na Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento (n=15). A automatização de processos, rotinas, tarefas e registros (n=32) tem especial relevância na Gestão administrativa de RH (n=10) e no Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação (n=8), tal como a criação e acesso a documentos/percursos/planos personalizados (n=28) que se destaca na Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento (n=10) e na Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos (n=7). A utilização de sistemas de rastreamento/acompanhamento inteligente (n=24) é particularmente frequente no Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação (n=19), enquanto a utilização de software/plataformas digitais (n=24) se revela importante na Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento (n=6) no Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação (n=5).

Figura 22 - Tendências na utilização de IA divididas por processos de gestão do ciclo de vida do colaborador



Fonte: Elaboração própria

### 3.2. Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA

A transformação digital na área de RH obriga a que o profissional de RH redefina abordagens, práticas e políticas, revelando uma necessidade crescente de adaptação às inovações tecnológicas e à transformação digital. Os resultados apresentados de seguida visam demonstrar a dimensão das “Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA”.

Através da nuvem de competências (Figura 23) criada com base na lista das competências mais relevantes, destaca-se o Domínio tecnológico e digital, a Análise e literacia de dados, a Perspicácia e visão de negócios, o Relacionamento interpessoal, a Resiliência e capacidade de adaptação, o Pensamento e visão estratégica e a Fluência em IA.

Figura 23 - Nuvem de competências relacionadas com a utilização de IA nos RH



Fonte: Elaboração própria

Uma análise mais detalhada do top de competências essenciais para profissionais de RH na era de IA (Tabela 7), permite verificar que a competência mais frequentemente mencionada é o domínio tecnológico e digital (n=25). Seguem-se a análise e literacia de dados (n=24) e a perspicácia e visão de negócios (n=20). Também se destaca o relacionamento interpessoal (n=14), a resiliência e capacidade de adaptação (n=14), o pensamento e visão estratégica (n=14), a fluência em IA (n=14), resolução de problemas (n=12) e a empatia (n=10).

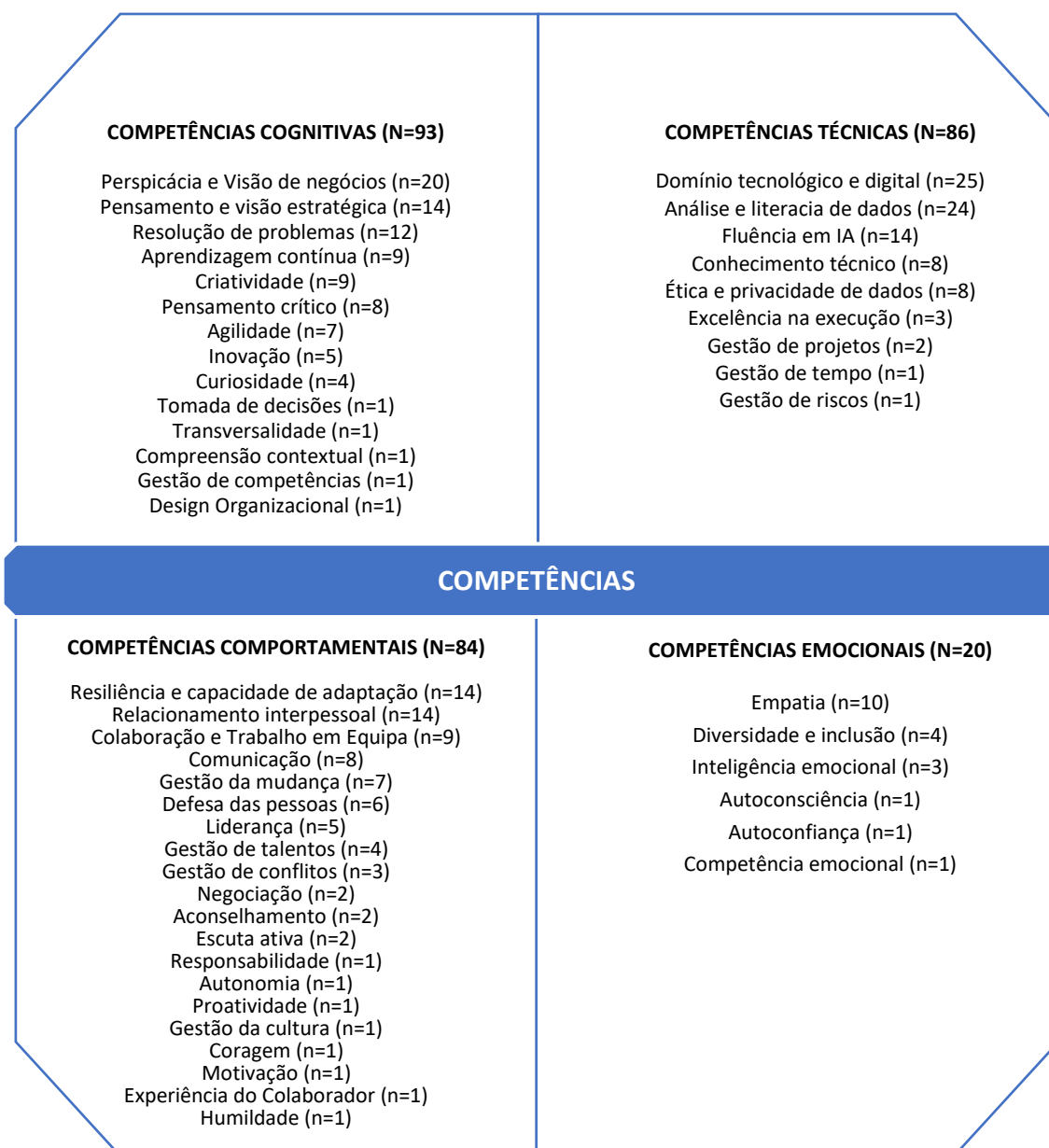
Tabela 7 - Top das competências essenciais para profissionais de RH na era da IA

TOP Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA			
1	Domínio tecnológico e digital (n=25)	26	Inteligência emocional (n=3)
2	Análise e literacia de dados (n=24)	27	Gestão de conflitos (n=3)
3	Perspicácia e visão de negócios (n=20)	28	Aconselhamento (n=2)
4	Relacionamento interpessoal (n=14)	29	Escuta ativa (n=2)
5	Resiliência e capacidade de adaptação (n=14)	30	Gestão de projetos (n=2)
6	Pensamento e visão estratégica (n=14)	31	Negociação (n=2)
7	Fluência em IA (n=14)	32	Responsabilidade (n=1)
8	Resolução de problemas (n=12)	33	Proatividade (n=1)
9	Empatia (n=10)	34	Coragem (n=1)
10	Colaboração e Trabalho em Equipa (n=9)	35	Gestão de tempo (n=1)
11	Aprendizagem contínua (n=9)	36	Autonomia (n=1)
12	Criatividade (n=9)	37	Humildade (n=1)
13	Comunicação (n=8)	38	Transversalidade (n=1)
14	Pensamento crítico (n=8)	39	Design Organizacional (n=1)
15	Conhecimento técnico (n=8)	40	Autoconfiança (n=1)
16	Ética e privacidade de dados (n=8)	41	Competência emocional (n=1)
17	Gestão da mudança (n=7)	42	Autoconsciência (n=1)
18	Agilidade (n=7)	43	Experiência do Colaborador (n=1)
19	Defesa das pessoas (n=6)	44	Compreensão contextual (n=1)
20	Liderança (n=5)	45	Motivação (n=1)
21	Inovação (n=5)	46	Tomada de decisões (n=1)
22	Diversidade e inclusão (n=4)	47	Gestão de competências (n=1)
23	Curiosidade (n=4)	48	Gestão de riscos (n=1)
24	Gestão de talentos (n=4)	49	Gestão da cultura (n=1)
25	Excelência na execução (n=3)		

Fonte: Elaboração própria

Por fim, categorizam-se as competências essenciais para os profissionais de RH na era de IA em quatro grupos: cognitivas, emocionais, comportamentais e técnicas (Figura 24). No grupo das Competências Cognitivas, destacam-se a Perspicácia e Visão de negócios (n=20), o Pensamento e visão estratégica (n=14) e a Resolução de problemas (n=12). As Competências Técnicas incluem o Domínio tecnológico e digital (n=25), a Análise e literacia de dados (n=24) e a Fluência em IA (n=14). No caso das Competências Comportamentais, estão incluídas a Resiliência e capacidade de adaptação (n=14), o Relacionamento interpessoal (n=14) e a Colaboração e Trabalho em Equipa (n=9). Por fim, no grupo das Competências Emocionais incluem-se a Empatia (n=10), a Diversidade e inclusão (n=4) e a Inteligência emocional (n=3).

Figura 24 - Tipos de competências



Fonte: Elaboração própria

### 3.2.1. Competências cognitivas

No estudo realizado e, considerando a definição como competências cognitivas, destacam-se a Perspicácia e visão de negócios (n=20), o Pensamento e visão estratégica (n=14) e a Resolução de problemas (n=12), conforme apresentadas nos exemplos de unidades de registo.

- Perspicácia e visão de negócios:

*“The ability to work effectively within the organization’s financial and operational context.”*  
(Artigo n.º 95)

*“understand at least the basics of change management and to develop change management skills so that they will be able to lead and support the changes happening in their company”*  
(Artigo n.º 6)

- Pensamento e visão estratégica:

*“The ability to develop and execute solutions to business challenges and to influence strategic business decisions.”* (Artigo n.º 93)

*“consultative problem solving, project management, risk management”* (Artigo n.º 90)

- Resolução de problemas:

*“Finding new solutions within a digitally enabled workforce that help the business win in the marketplace.”* (Artigo n.º 26)

*“HR professionals need to learn how to step outside traditional silos and adopt a solutions mindset that integrates various areas across the HR value chain to provide holistic solutions that solve validated problems for stakeholders.”* (Artigo n.º 40)

### **3.2.2. Competências técnicas**

No contexto das competências técnicas são mais frequentes as competências de Domínio tecnológico e digital (n=25), Análise e literacia de dados (n=24) e Fluência em IA (n=14), como podemos ver nos exemplos das unidades de registo apresentadas.

- Domínio tecnológico e digital:

*“There is a growing need for employees proficient in automation, artificial intelligence and data analytics, and who can leverage technology to drive innovation, automate processes and make data-driven decisions.”* (Artigo n.º 65)

*“the ability to use technology to increase the impact of HR and prepare the organization for the adoption of digital practices”* (Artigo n.º 53)

- Análise e literacia de dados:

*“the ability to understand key HR metrics, such as employee turnover, absenteeism, engagement and retention. This can involve the use of complex predictive analytics on HR data, or the much simpler use of data”* (Artigo n.º 7)

*“People professionals are using analytics to inform a range of actions as data become more accessible in ways that are easily understood. Examples include using analytics to design a programme for employees to recharge or improve the quality of conversations around performance assessments.” (Artigo n.º 121)*

- **Fluência em IA:**

*“Employees are learning about AI and exploring ways to apply it practically, enhancing their professional capabilities and contributing to the broader discussion in their areas of expertise. This enthusiasm for AI is a positive indicator of a workforce that is adaptable, forward-thinking, and ready to embrace the challenges and opportunities presented by emerging technologies.” (Artigo n.º 23)*

*“No necesitamos convertirnos en data scientists y saber cómo hacer modelos predictivos o prescriptivos, pero sí saber cómo funcionan y trabajan, incluyendo las variables explicativas y su relación para obtener resultados relevantes.” (Artigo n.º 159)*

### **3.2.3. Competências comportamentais**

As competências comportamentais que emergem do estudo são a resiliência e capacidade de adaptação (n=14), o relacionamento interpessoal (n=14) e a colaboração e trabalho em equipa (n=9), conforme se verifica nestes exemplos das unidades de registo.

- **Resiliência e capacidade de adaptação:**

*“Así que prepárate para un viaje lleno de cambios y oportunidades! donde la curiosidad, la resiliencia y la creatividad siempre serán tus mejores aliadas en este nuevo escenario.” (Artigo n.º 2)*

*“individuals who demonstrate a growth mindset, a willingness to learn and the ability to adapt to new challenges.” (Artigo n.º 65)*

- **Relacionamento interpessoal:**

*“The ability to build relationships and coordinate effectively among a wide range of stakeholders and collaborators” (Artigo n.º 95)*

*“A focus on human, relational skills that connect people.” (Artigo n.º 100)*

- **Colaboração e trabalho em equipa:**

*“developing recruiting skills like relationship building, negotiation, and collaboration is vital for HR professionals” (Artigo n.º 7)*

*“as pessoas poderão melhorar a sua comunicação, o seu trabalho em equipa, aumentar a sua empatia e desenvolver a resiliência necessária para lidar eficazmente com os desafios da IA” (Artigo n.º 102)*

### **3.2.4. Competências emocionais**

As competências emocionais mais frequentes no estudo são a empatia (n=10), a diversidade e inclusão (n=4) e a inteligência emocional (n=3), como se pode confirmar nos seguintes exemplos de unidades de registo.

- **Empatia:**

*“la inteligencia artificial puede servir como una herramienta poderosa para potenciar la empatía y la comprensión en la gestión del talento.” (Artigo n.º 101)*

*“A empatia, uma característica humana única de compreender e partilhar os sentimentos dos outros, pode trazer múltiplos benefícios para o bem-estar das pessoas e para a coesão social” (Artigo n.º 126)*

- **Diversidade e inclusão:**

*“where HR can take the lead is diversity, equity, and inclusion. The “equity and inclusion” components, which get less attention, are where HR advocacy for employee interests is especially needed. Improving equity involves making the treatment of employees and the distribution of opportunities fairer, offering opportunities on a clear and meritocratic basis, reducing favoritism, and tying rewards to actual performance in a straightforward way” (Artigo n.º 96)*

*“Integración de equipos diversos, promoviendo la diversidad e inclusion” (Artigo n.º 52)*

- **Inteligência emocional:**

*“employees’ critical thinking skills, change management expertise, creativity, emotional intelligence” (Artigo n.º 19)*

*“la inteligencia emocional. Los líderes transformadores son aquellos visionarios, capaces de anticipar tendencias y preparar a sus equipos para futuros desafíos” (Artigo n.º 106)*

## **CAPÍTULO IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

#### **4.1. Tendências na Utilização de IA nos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador**

O estudo revelou que se verifica uma correspondência significativa entre a literatura científica e os resultados obtidos. Considerando os processos de gestão do ciclo de vida do colaborador (Cattermole, 2019; Gladka et al., 2022; Kwon & Park, 2019), a investigação confirma a utilização de IA nos processos de RH destacando-se no Recrutamento & Seleção, Atração de Talentos e Contratação, na Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento, na Avaliação e Gestão de Desempenho, na Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos, no *Onboarding* e no Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios. Na literatura científica, o processo de *Offboarding* não é abordado em termos de aplicação de IA na GRH, e no estudo realizado, embora seja mencionado, não figura entre os processos mais frequentemente utilizados.

O estudo confirma as várias tendências apresentadas na literatura científica relacionadas com a utilização de IA em Recrutamento & Seleção, Atração de Talentos e Contratação, como a utilização de sistemas de rastreamento, utilização de chatbots e análise de dados preditiva, em que se destaca a automatização na triagem de currículos, a utilização de algoritmos preditivos e a otimização e melhoria da eficiência do processo de recrutamento (Kaur et al., 2023; Bulut & Dinler, 2023; Wisetsri et al., 2022).

A utilização de IA na Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento é mais frequente através da criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados, a criação e acesso a documentos/percursos/planos personalizados e a utilização de chatbots e assistentes virtuais, aspetos investigados no estudo e na literatura analisada. Nomeadamente, a utilização de plataformas de e-learning, chatbots de aprendizagem, identificação de lacunas de aprendizagem e criação de experiências de formação personalizadas (Wisetsri et al., 2022; Mohture, 2023; Menaka, 2023; Bulut & Dinler, 2023).

No contexto da Avaliação e Gestão de Desempenho a literatura e o estudo realizado alinham-se relativamente à utilização da análise de dados preditiva e de chatbots e assistentes virtuais. Os sistemas de gestão de desempenho apoiados em IA permitem identificar padrões de desempenho e realizar previsões, analisando os dados de forma imparcial e apoiando o feedback regular (Menaka, 2023; Budhwar et al., 2022; Bulut & Dinler, 2023).

No processo de Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos, as principais tendências identificadas no estudo são a criação e acesso a documentos/percursos/planos personalizados e a análise de dados preditiva, o que apoia em parte o que foi analisado na literatura, confirmando a utilização de plataformas de acesso e análise de dados (Menaka, 2023; Prasad et al., 2022). Ficou por comprovar a automatização de tarefas e utilização de chatbots e feedback individualizados que são mencionados na literatura como importantes para a retenção de talentos e melhoria da eficiência dos RH (Menaka, 2023; Prasad et al., 2022), mas que não surgem com frequência relevante no estudo realizado.

O estudo confirma a literatura ao destacar a importância da utilização de chatbots e assistentes virtuais no processo de *Onboarding*, considerando que ambos mostram que estes recursos de IA ajudam a orientar os novos colaboradores, a discutir políticas e benefícios e realizar tarefas administrativas como a recolha de documentos (Kaur et al., 2023). A criação de motores de busca e recomendações destacada na literatura não é uma das tendências mais frequentes identificadas no estudo.

Por fim, relativamente ao ciclo de vida do colaborador, a literatura está alinhada com o estudo realizado relativamente à utilização de análise de dados preditiva no contexto de Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios, indicando que a IA ajuda a monitorizar vários tipos de dados, a determinar planos de benefícios e a calcular parâmetros salariais com maior precisão (Budhwar et al., 2022; Mohture, 2023). Ficou por explorar a automatização de sistemas de payroll com vista à redução de erros (Budhwar et al., 2022; Mohture, 2023; Bulut & Dinler, 2023) e a integração com sistemas de gestão de desempenho (Afzal et al., 2023).

Constata-se desta forma que a investigação que a literatura e o estudo realizado apresentam uma boa correspondência em termos das tendências de IA mais utilizadas na GRH. O estudo apresenta a utilização de chatbots e assistentes virtuais como a aplicação mais frequente de IA nos processos de IA, incluindo no Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação, apoiada pela literatura que destaca a utilização de assistentes virtuais e chatbots no Recrutamento (Kaur et al., 2023). O estudo não confirma a premissa da literatura que destaca a sua utilização no processo de *Onboarding* para o tornar mais eficiente e personalizado (Kaur et al., 2023). A utilização de análise de dados preditiva é uma tendência importante no estudo realizado, especificamente no Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação, na Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios e na Avaliação e Gestão de Desempenho, o que é apoiado pela literatura,

através da utilização de algoritmos preditivos no Recrutamento (Kaur et al., 2023), da análise de dados para prever desempenhos futuros e recomendar oportunidades de desenvolvimento (Menaka, 2023; Budhwar et al., 2022) e na utilização de plataformas de análise de dados que aumentam a eficiência da função de RH e contribuem para a retenção de talentos (Menaka, 2023; Prasad et al., 2022). No que diz respeito à criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados o estudo está alinhado com a literatura, que apoia a personalização de materiais de formação às preferências e necessidades dos colaboradores (Menaka, 2023) e de programas de formação mais eficazes (Mohture, 2023). A literatura destaca que automatização de processos, rotinas, tarefas e registros é uma tendência importante na GRH principalmente em processos administrativos e de payroll (Budhwar et al., 2022; Mohture, 2023), enquanto que no estudo a importância desta tendência se destaca no Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação. O estudo confirma que a criação e acesso a documentos/percursos/planos personalizados são uma tendência relevante especialmente na Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento e na Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos, mostrando consonância com a literatura que menciona que a criação de documentos personalizados e a adaptação dos planos de desenvolvimento são importantes para a personalização e eficiência nestas áreas de RH (Wisetsri et al., 2022; Mohture, 2023; Menaka, 2023; Bulut & Dinler, 2023). A utilização de sistemas de rastreamento/acompanhamento inteligente é a maior tendência no processo de Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação identificada no estudo e que corrobora a literatura que aborda a eficiência destes sistemas de automatização e triagem de currículos (Bulut & Dinler, 2023; Wisetsri et al., 2022). No estudo conclui-se que a utilização de software/plataformas digitais é frequentemente utilizada nos processos de Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento e de Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação, aspeto abordado na literatura, nomeadamente no âmbito da gestão de formação no que diz respeito à utilização das plataformas digitais e software apoiados em IA com vista à melhoria da eficiência e da personalização dos processos de RH (Wisetsri et al., 2022).

A análise dos resultados releva uma correspondência com as tendências identificadas na literatura científica sobre a aplicação da IA na GRH. O estudo confirma a relevância da IA em processos como Recrutamento & Seleção, Formação e Avaliação de Desempenho, alinhando-se com as conclusões de autores como Kaur et al. (2023); Bulut & Dinler (2023), Mohture (2023), Menaka (2023), Wisetsri et al. (2022) e Budhwar et al. (2022).

Os resultados demonstram a integração de tecnologias emergentes como chatbots e sistemas de análise preditiva que corroboram as observações de Kaur et al. (2023), Menaka (2023) e Budhwar et al. (2022), evidenciando que as organizações estão a adotar soluções inovadoras para aprimorar a eficiência e a personalização nos processos de gestão do ciclo de vida do colaborador.

## **4.2. Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA**

Ao nível das competências essenciais para os profissionais de RH na era da IA o estudo realizado está alinhado com grande parte das competências identificadas na literatura, nomeadamente o domínio tecnológico e digital, a análise e literacia de dados, a perspicácia e visão de negócios, o relacionamento interpessoal, a resiliência e capacidade de adaptação, o pensamento e visão estratégica e a resolução de problemas. As competências tecnológicas e digitais e de análise e literacia de dados são fundamentais para que os profissionais de RH contribuam para a transformação digital das empresas auxiliando na integração eficaz da IA nas práticas de GRH (Santana & Díaz-Fernández, 2023; Oberländer et al., 2020; Veldsman & Coetzee, 2022; Schultz, 2021). No estudo a perspicácia e visão de negócios, o pensamento e visão estratégica e a capacidade de resolução de problemas são competências frequentemente mencionadas, indo de encontro ao que é mencionado na literatura. Estas competências são essenciais para a capacidade de análise e tomada de decisão alinhando os conhecimentos e práticas de RH à estratégia organizacional (Veldsman & Coetzee, 2022; Deepa et al., 2024; Oosthuizen, 2022). A resiliência e capacidade de adaptação identificada como uma competência essencial no estudo, reflete a necessidade de saber lidar com as barreiras (Oosthuizen, 2022). Relativamente à capacidade de relacionamento interpessoal, que incluiu a capacidade do profissional comunicar, colaborar e entender as emoções dos outros, construindo relacionamentos (Hecklau et al., 2016; Oberländer et al., 2020; Morandini et al., 2023) enquadra-se nas competências sociais analisadas na literatura.

Embora o estudo apresente um forte alinhamento com as competências analisadas na literatura, algumas competências destacadas na literatura, como a capacidade de inovação e criatividade (Oberländer et al., 2020; Oosthuizen, 2022; Rampersad, 2020; Sousa & Rocha, 2019) e a competência ética e moral (Oberländer et al., 2020,p.7; Schultz, 2021; Deepa et al., 2024; Veldsman & Coetzee, 2022) não foram proeminentes no estudo

realizado. Este alinhamento entre o estudo realizado e as competências analisadas na literatura indica que a preparação dos profissionais de RH está em linha com outros estudos e com as exigências emergentes, apesar de haver ainda espaço para reforçar certas competências que são essenciais para o sucesso dos profissionais de RH na era da IA.

#### **4.2.1. Modelo de Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA**

Como resultado deste trabalho, propomos um modelo de competências essenciais para profissionais de RH na era da IA (Figura 25), através da identificação efetuada da identificação dos processos de RH que mais utilizam as tendências de IA e da categorização das competências identificadas no estudo realizado.

Apresenta-se um modelo de competências que integra competências cognitivas, técnicas, comportamentais e emocionais identificadas e categorizadas no estudo no âmbito da dimensão das competências essenciais para profissionais de RH na era da IA. O modelo é complementado com as competências especializadas, que são o conjunto de conhecimentos necessários para o profissional ser perito numa determinada especialidade de RH, e que foram identificadas no estudo no âmbito da dimensão das tendências na utilização de IA nos processos de RH.

A escolha dos Competências cognitivas, técnicas, comportamentais e emocionais foi realizada através do “Top 3” dos diferentes tipos de Competências Essenciais para Profissionais de RH na Era da IA. No caso das Competências Especializadas foi considerado o “Top 10” das Tendências na Utilização de IA nos processos de RH.

Figura 25 - Modelo de competências essenciais para profissionais de RH na era da IA



Fonte: elaboração própria

As competências cognitivas estão relacionadas com a capacidade de compreensão e aplicação de conceitos essenciais para a tomada de decisão (Boyatzis, 2008) e incluem a perspicácia e visão de negócios, o pensamento e visão estratégica e a resolução de problemas. São competências essenciais para entender o impacto das decisões de RH na estratégia global da empresa e para planear a longo prazo, antecipando mudanças no mercado e encontrando soluções num cenário cada vez mais dinâmico. As competências técnicas são indispensáveis para a gestão eficaz das ferramentas e plataformas tecnológicas (McCartney et al., 2020) e envolvem o domínio tecnológico e digital, a análise e literacia de dados e a fluência em IA. São competências essenciais para a automatização e otimização de processos e para a interpretação e utilização de dados para a tomada de decisões informadas. As competências comportamentais envolvem habilidades de gestão de comportamentos (Boyatzis, 2009), que incluem a resiliência e

capacidade de adaptação, o relacionamento interpessoal e a colaboração e trabalho em equipa. Tratam-se de competências essenciais para lidar com mudanças em ambientes colaborativos. As competências emocionais são necessárias para gerir as próprias emoções e dos outros (Boyatzis, 2008) e abrangem a empatia, a diversidade e inclusão e a inteligência emocional. São competências essenciais para entender e partilhar os sentimentos dos outros e para gerir as suas emoções e as dos outros, criando um ambiente diverso e inclusivo.

As competências especializadas são o conjunto de conhecimentos técnicos e específicos necessários para atuar como perito em determinadas áreas de RH que estão a ser transformadas pela implementação de IA. É crucial que os profissionais de RH sejam proficientes na utilização de ferramentas de automação e análise preditiva (Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação) e na utilização de tecnologias nos programas de aprendizagem e desenvolvimento (Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento). A criação de experiências otimizadas por IA obriga que os profissionais sejam especialistas em plataformas de self-service (*Employee Experience / Employee Self-service*). Competências em ferramentas de IA são essenciais para a análise contínua e objetiva do desempenho dos colaboradores (Avaliação e Gestão de Desempenho) e para auxiliar na identificação de padrões de rotatividade e desenvolvimento de carreira (Gestão de Carreiras e Retenção de Talentos). Os profissionais de RH devem possuir conhecimentos específicos de ferramentas de automatização e personalização de processos de integração de novos colaboradores (*Onboarding*) e de automação de processos administrativos (Gestão administrativa de RH). A IA como pode ser utilizada para otimizar e personalizar pacotes de benefícios exigem aos profissionais de RH compreensão profunda destas tecnologias (Gestão dos Sistemas de Compensação e Benefícios). A IA pode ainda ser utilizada para prever necessidades futuras e planear recursos (Planeamento da Força de Trabalho) e utilizar dados na tomada de decisões estratégicas (*People Analytics*), o que exige aos profissionais de RH competências tecnológicas nesta área.

Este modelo fornece uma base para o desenvolvimento de profissionais de RH na era da IA. Ao integrar competências essenciais (cognitivas, técnicas, comportamentais e emocionais) e especializadas no âmbito da IA, reflete as necessidades atuais do contexto empresarial. Serve como guia para a formação e desenvolvimento de competências

essenciais aos profissionais de RH, mas também como ferramenta das organizações que pretendam maximizar o valor dos seus RH num cenário global em rápida transformação.



A presente investigação teve como objetivos a análise das tendências na utilização de IA nos processos de GRH e a identificação das competências que os profissionais de RH necessitam desenvolver para serem bem-sucedidos na utilização de IA. Pretendeu-se encontrar a resposta para a questão de investigação “Quais as principais tendências na utilização de IA e que competências devem desenvolver os profissionais de RH para maximizar o sucesso na sua implementação?”. Foram analisados 152 artigos de diversas associações e instituições na área da GRH, com reconhecida competência, abrangência e impacto no seu setor e que contribuiu para a obtenção de resultados abrangentes e representativos do estado atual e tendências futuras da GRH no contexto da IA.

Através da análise de conteúdo, realizou-se a seleção, sintetização e interpretação dos resultados (Bardin, 2006), levando à identificação das tendências e competências mais comuns de IA na área de RH e à criação de um novo modelo de competências de IA para profissionais de RH.

### **Principais resultados**

Considerando os objetivos da investigação delinear-se duas dimensões de análise para a investigação: tendências na utilização de IA nos processos de RH e competências essenciais para profissionais de RH na era da IA.

Relativamente às tendências na utilização de IA nos processos de RH e, considerando o ciclo de vida do colaborador (Cattermole, 2019; Gladka et al., 2022; Kwon & Park, 2019), o estudo revela que a IA é amplamente utilizada em diversas etapas, principalmente no Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação, sendo também bastante relevante a sua utilização na Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento e na Avaliação e Gestão de Desempenho. As ferramentas e tecnologias de IA mais utilizadas são os chatbots e assistentes virtuais, a análise de dados preditiva, a criação de textos e conteúdos automatizados/personalizados, a automatização de processos, rotinas, tarefas e registos, a criação e acesso a documentos/percursos/planos personalizados, os sistemas de rastreamento/acompanhamento inteligente e os softwares/plataformas digitais.

No Recrutamento & Seleção, Atração de talentos e Contratação está a ser aplicada em sistemas de acompanhamento de candidatos – ATS (Applicant Tracking Systems) e ferramentas avançadas de triagem de currículos para agilizar os processos, em chatbots

que auxiliam na resposta a questões básicas dos candidatos e recolha de informações e na análise dados preditiva que permite avaliar uma grande quantidade de dados, fazer correspondência entre os currículos e descrições de trabalho e fornecer recomendações. O estudo confirma tendências identificadas na literatura como a utilização de sistemas de rastreamento, utilização de chatbots e análise de dados preditiva, em que se destaca a automatização na triagem de currículos, a utilização de algoritmos preditivos e a otimização e melhoria da eficiência do processo de recrutamento (Kaur et al., 2023; Bulut & Dinler, 2023; Wisetsri et al., 2022).

Na área da Formação, Aprendizagem e Desenvolvimento destaca-se a utilização de plataformas de aprendizagem baseadas em IA que permitem criar conteúdo personalizado e adaptados aos comportamentos do utilizador e criar conteúdos, personalizar planos de aprendizagem e identificar e desenvolver competências, a personalização de planos de desenvolvimento baseados em habilidades e desempenho e a integração do ChatGPT no software de formação da empresa que permite criar experiências de aprendizagem e desenvolvimento mais adequadas e ao mesmo tempo permite fornecer respostas inteligentes e em tempo real. O estudo vai de encontro ao que é mencionado na literatura, nomeadamente na utilização de plataformas de e-learning, chatbots de aprendizagem, identificação de lacunas de aprendizagem e criação de experiências de formação personalizadas (Wisetsri et al., 2022; Mohture, 2023; Menaka, 2023; Bulut & Dinler, 2023).

A aplicação de IA na Avaliação e Gestão de Desempenho compreende principalmente a análise de dados utilizada para recolher e indexar dados, fazer comparações e prever desempenhos futuros e recomendar oportunidades de desenvolvimento personalizadas e a utilização do ChatGPT na gestão de desempenho como linha orientadora dos gestores e colaboradores durante as avaliações e no estabelecimento de metas. Estes resultados estão alinhados com o que se encontra escrito na literatura, relativamente aos sistemas de gestão de desempenho apoiados em IA e que permitem identificar padrões de desempenho e realizar previsões, analisando os dados de forma imparcial e apoiando o feedback regular (Menaka, 2023; Budhwar et al., 2022; Bulut & Dinler, 2023).

No que diz respeito às competências essenciais para profissionais de RH na era da IA, as competências mais referenciadas no estudo são o domínio tecnológico e digital, a análise e literacia de dados. As competências tecnológicas e digitais e de análise e literacia de dados são fundamentais para que os profissionais de RH contribuam para a transformação

digital das empresas auxiliando na integração eficaz da IA nas práticas de GRH (Santana & Díaz-Fernández, 2023; Oberländer et al., 2020; Veldsman & Coetzee, 2022; Schultz, 2021). A perspicácia e visão de negócios é outra das competências mais valorizadas no estudo, assim como o pensamento e visão estratégica e a capacidade de resolução de problemas, sendo estas competências essenciais para a capacidade de análise e tomada de decisão alinhando conhecimentos e práticas de RH à estratégia organizacional (Veldsman & Coetzee, 2022; Deepa et al., 2024; Oosthuizen, 2022). A resiliência e capacidade de adaptação foi também identificada como uma competência essencial no estudo, e que reflete a necessidade de saber lidar com as barreiras (Oosthuizen, 2022), assim como a capacidade de relacionamento interpessoal, que incluiu a habilidade do profissional em comunicar, colaborar e entender as emoções dos outros, e em construir relacionamentos (Hecklau et al., 2016; Oberländer et al., 2020; Morandini et al., 2023). Depois de categorizadas as várias competências referenciadas no estudo, apresenta-se um modelo de competências essenciais para profissionais de RH na era da IA que integra competências cognitivas, técnicas, comportamentais e emocionais, complementado com as competências especializadas, que são o conjunto de conhecimentos necessários para o profissional ser perito numa determinada especialidade de RH. No estudo realizado, identificam-se como competências cognitivas a perspicácia e visão de negócios, o pensamento e visão estratégica e a Resolução de problemas, enquanto se identificam como competências técnicas o domínio tecnológico e digital, a análise e literacia de dados e a fluência em IA. As competências comportamentais emergentes do estudo são a resiliência e capacidade de adaptação, o relacionamento interpessoal e a colaboração e trabalho em equipa, enquanto as competências emocionais mais frequentes são a empatia, a diversidade e inclusão e a inteligência emocional. As competências especializadas que complementam o modelo apresentado abrangem as tendências de utilização de IA nos processos de RH.

### **Contributos da investigação**

Os contributos desta investigação são variados e relevantes quer para o desenvolvimento académico quer para a prática profissional na área da GRH na era da IA. O estudo contribui para o mapeamento de tendências na utilização de IA nos processos de RH, oferecendo uma visão abrangente sobre as tendências emergentes na aplicação de IA nos diferentes processos de RH, como o Recrutamento e Seleção, a Formação e

Desenvolvimento e a Avaliação de Desempenho. Ao detalhar como as diferentes tecnologias estão a ser efetivamente implementadas nestes processos, contribui para compreender quais as lacunas na sua utilização e que impacto podem ter. A investigação contribui também para a identificação das competências essenciais para os profissionais de RH na era da IA, nomeadamente através da proposta de um novo modelo de competências. Ao integrar competências essenciais (cognitivas, técnicas, comportamentais e emocionais) e especializadas no âmbito da IA, além de refletir as necessidades atuais do contexto empresarial serve como guia para a formação e desenvolvimento de competências dos profissionais de RH.

Pode ainda dizer-se que a investigação pode servir como base para futuras pesquisas e práticas organizacionais, na medida em que oferece um referencial para que outras pesquisas possam explorar mais profundamente as interações entre RH e IA e fornece uma estrutura para o desenvolvimento de profissionais de RH, assegurando que estejam preparados para as exigências da era digital. Estes contributos além de enriquecerem a literatura já existente, fornecem ainda ferramentas práticas para que os profissionais de RH e as organizações aproveitem ao máximo as potencialidades da IA enquanto enfrentam os muitos desafios da sua implementação nos processos de RH.

### **Limitações do estudo e sugestões de investigação futura**

Uma das principais limitações desta investigação é a dependência de fontes secundárias para a recolha dos dados, uma vez que se baseou na revisão documental de artigos existentes, podendo limitar a aplicação direta dos resultados em contextos específicos. A falta de dados empíricos, recolhidos através de *focus groups*, entrevistas ou questionários, pode ter restringido a profundidade das conclusões. Por outro lado, embora o estudo tenha explorado diversas áreas dos processos de RH, limitou-se às tecnologias existentes e competências mais referenciadas na investigação, o que pode ter deixado de fora inovações ou competências emergentes que ainda não são amplamente reconhecidas, mas que podem ser relevantes no futuro.

Recomenda-se a realização de estudos empíricos como *focus groups*, entrevistas ou questionários com profissionais de RH para explorar e aprofundar as suas experiências práticas e perceções sobre a implementação de IA. Esta abordagem permitiria fornecer *feedback* mais valioso sobre os desafios e oportunidades percebidos na implementação de

IA nos processos de RH, bem como sobre as competências mais valorizadas no dia-a-dia. Investigações futuras poderiam comparar a adoção de IA na GRH em diferentes regiões geográficas ou setores da indústria, o que ajudaria a identificar variações contextuais e culturais e a adaptar práticas e políticas às necessidades locais. Seriam também relevantes a realização de estudos que aprofundassem as questões éticas relacionadas com a utilização de IA na GRH, nomeadamente sobre o impacto da automação no emprego, a transparência dos processos na tomada de decisão e a proteção da privacidade dos dados. Sugerem-se ainda investigações que explorem a evolução contínua das competências necessárias dos profissionais de RH que acompanhem as tecnologias emergentes e as expectativas organizacionais, nomeadamente modelos dinâmicos que se adaptem às mudanças tecnológicas e validados em diferentes contextos organizacionais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

- Abbas, S. M., Liu, Z., & Khushnood, M. (2023). When Human Meets Technology: Unlocking Hybrid Intelligence Role in Breakthrough Innovation Engagement via Self-Extension and Social Intelligence. *Journal of Computer Information Systems*, 63(5), Artigo 5. <https://doi.org/10.1080/08874417.2022.2139781>
- Afzal, M. N., Shohan, A., Siddiqui, S., & Tasnim, N. (2023). Application of AI on Human Resource Management: A Review. *Journal of Human Resource Management*, 2023. <https://doi.org/10.46287/FHEV4889>
- Aggarwal, S., & Kathuria, P. (2023). *Impact of Artificial Intelligence on Human Resource Management: A Review of Literature*. 11, 2320–5083.
- Alonso, A., Kurtessis, J. N., Schmidt, A. A., Strobel, K., & Dickson, B. (2015). A Competency-Based Approach to Advancing HR. *People & Strategy*, 38(4), 38–44.
- Alsaif, A., & Aksoy, M. (2023). AI-HRM: Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Literature Review. *Journal of Computing and Communication*, 2, 1–7. <https://doi.org/10.21608/jocc.2023.307053>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th edition). Kogan Page Limited.
- Azam, Md. S. (2023). How can we build human resources (HR) that deliver value? A systematic literature review of traditional and transformational HR roles. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 81–92. <https://doi.org/10.1002/joe.22191>
- Bardin, L. (2006). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Basu, S., Majumdar, B., Mukherjee, K., Munjal, S., & Palaksha, C. (2023). Artificial Intelligence–HRM Interactions and Outcomes: A Systematic Review and Causal

- Configurational Explanation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100893. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100893>
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences* (4th Edition). Allyn & Bacon.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), Artigo 1. <https://doi.org/10.1108/02621710810840730>
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies as a behavioral approach to emotional intelligence. *Journal of Management Development*, 28(9), 749–770. <https://doi.org/10.1108/02621710910987647>
- Budhwar, P., Malik, A., De Silva, M. T. T., & Thevisuthan, P. (2022). Artificial intelligence – challenges and opportunities for international HRM: A review and research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1065–1097. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2035161>
- Bulut, A., & Dinler, Ö. (2023). *The Effect of Industry 4.0 and Artificial Intelligence on Human Resource Management*. <https://doi.org/10.47898/ijeased.1306881>
- Cattermole, G. (2019). Developing the employee lifecycle to keep top talent. *Strategic HR Review*, 18(6), 258–262. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2019-0042>
- Catton, K. (2020). What skills and knowledge do our HR professionals of the future need? *Human Resources Magazine*, 25(4), 42–43.
- Cayrat, C., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4), 100984. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Chowdhury, S., Budhwar, P., Dey, P. K., Joel-Edgar, S., & Abadie, A. (2022). AI-employee collaboration and business performance: Integrating knowledge-based view, socio-technical systems and organisational socialisation framework.

- Journal of Business Research*, 144, 31–49.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.069>
- Coetzee, M., & Veldsman, D. (2022). The digital-era industrial/organisational psychologist: Employers' view of key service roles, skills and attributes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(0), Artigo 0.  
<https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1991>
- Ćormarković, T., Dražeta, L., & Njeguš, A. (2022). The Levels of Artificial Intelligence Application in Human Resource Systems. *European Journal of Applied Economics*, 19(2), 28–42. <https://doi.org/10.5937/EJAE19-39535>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10.  
<https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T., Leitão, P., Mosconi, E., de Resende, L. M. M., & Yoshino, R. T. (2022). Human resources management 4.0: Literature review and trends. *Computers & Industrial Engineering*, 168, 108111.  
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108111>
- Deepa, R., Sekar, S., Malik, A., Kumar, J., & Attri, R. (2024). Impact of AI-focussed technologies on social and technical competencies for HR managers – A systematic review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 202, 123301. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123301>
- Del Giudice, M., Scuotto, V., Orlando, B., & Mustilli, M. (2023). Toward the human – Centered approach. A revised model of individual acceptance of AI. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100856.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100856>

- Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). Development of Conceptual Bases of the Employee Life Cycle Within an Organization. *Business: Theory & Practice*, 23(1), 39–52. <https://doi.org/10.3846/btp.2022.13510>
- Hajira, B., Karnati, K. S., & Basha, M. (2023). Artificial Intelligence In HR. *ISAR Journal of Arts, Humanities and Social Sciences*.
- Hamilton, A. B., & Finley, E. P. (2019). Qualitative methods in implementation research: An introduction. *Psychiatry Research*, 280, 112516. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2019.112516>
- Hecklau, F., Galeitzke, M., Flachs, S., & Kohl, H. (2016). Holistic Approach for Human Resource Management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.05.102>
- Hempel, P. S. (2004). Preparing the HR profession for technology and information work. *Human Resource Management*, 43(2–3), 163–177. <https://doi.org/10.1002/hrm.20013>
- Hinge, P., Salunkhe, H., & Boralkar, M. (2023). *Artificial Intelligence (AI) in Hrm (Human Resources Management): A Sentiment Analysis Approach* (pp. 557–568). [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-136-4\\_47](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-136-4_47)
- Jaiswal, A., Arun, C. J., & Varma, A. (2021). Rebooting employees: Upskilling for artificial intelligence in multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), Artigo 6. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1891114>
- Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2024). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*, 63(1), 5–23. <https://doi.org/10.1002/hrm.22184>

- Kadam, S., Luharia, A., Tivaskar, S., & Khatib, M. D. W. (2022). Evolution of Human Resource Management—A Review Article. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13, 212–218. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S08.32>
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2019). Siri, Siri, in my hand: Who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations, and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15–25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- Kaur, M., & Gandolfi, F. (2023). *Artificial Intelligence in Human Resource Management—Challenges and Future Research Recommendations*. 24, 382–393. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2023.3.382>
- Kaur, M., Gandolfi, F., AG, R., & AG, R. (2023). Research on Artificial Intelligence in Human Resource Management: Trends and Prospects. *Global Journal of Management and Business Research*, 23, Version 1.0.
- Klenke, K. (2016). *Qualitative Research in the Study of Leadership: Vol. Second edition*. Emerald Group Publishing Limited. <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1157193&lang=pt-pt&site=ehost-live&scope=site>
- Kryscynski, D., Reeves, C., Stice-Lusvardi, R., Ulrich, M., & Russell, G. (2018). Analytical abilities and the performance of HR professionals. *Human Resource Management*, 57(3), 715–738. <https://doi.org/10.1002/hrm.21854>
- Kwon, K., & Park, J. (2019). The Life Cycle of Employee Engagement Theory in HRD Research. *Advances in Developing Human Resources*, 21(3), 352–370. <https://doi.org/10.1177/1523422319851443>
- Lawson, T. E., & Limbrick, V. (1996). Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives. *Human Resource Management*, 35(1), 67–

85. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199621\)35:1<67::AID-HRM5>3.0.CO;2-V](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199621)35:1<67::AID-HRM5>3.0.CO;2-V)
- Lo, K., Macky, K., & Pio, E. (2015). The HR competency requirements for strategic and functional HR practitioners. *International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2308–2328. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1021827>
- Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100940. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940>
- Malik, A., Budhwar, P., & Srikanth, N. R. (2020). Gig Economy, 4IR and Artificial Intelligence: Rethinking Strategic HRM. Em P. Kumar, A. Agrawal, & P. Budhwar (Eds.), *Human & Technological Resource Management (HTRM): New Insights into Revolution 4.0* (pp. 75–88). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83867-223-220201005>
- Malin, C., Kupfer, C., Fleiß, J., Kubicek, B., & Thalmann, S. (2023). In the AI of the Beholder—A Qualitative Study of HR Professionals’ Beliefs about AI-Based Chatbots and Decision Support in Candidate Pre-Selection. *Administrative Sciences*, 13, 231. <https://doi.org/10.3390/admsci13110231>
- McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (2006). A Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence, August 31, 1955. *AI Magazine*, 27(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.1609/aimag.v27i4.1904>
- McCartney, S., Murphy, C., & Mccarthy, J. (2020). 21st century HR: A competency model for the emerging role of HR Analysts. *Personnel Review*, 50(6), 1495–1513. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0670>

- Menaka, R. (2023). Role of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management (HRM) in Recent Era. *Shanlax International Journal of Management*, 11, 32–38. <https://doi.org/10.34293/management.v11i2.6664>
- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. *Information & Management*, 58(3), 103434. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434>
- Mohture, A. (2023). Application of Artificial Intelligence in Human Resource Management: Is present or future? *IBMRD s Journal of Management & Research*, 11, 222. <https://doi.org/10.17697/ibmrd/2022/v11i2/172622>
- Morandini, S., Fraboni, F., De Angelis, M., Puzzo, G., Giusino, D., & Pietrantoni, L. (2023). The Impact of Artificial Intelligence on Workers' Skills: Upskilling and Reskilling in Organisations. *Informing Science*, 26, 39–68. <https://doi.org/10.28945/5078>
- Moretti, F., van Vliet, L., Bensing, J., Deledda, G., Mazzi, M., Rimondini, M., Zimmermann, C., & Fletcher, I. (2011). A standardized approach to qualitative content analysis of focus group discussions from different countries. *Patient Education and Counseling*, 82(3), 420–428. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2011.01.005>
- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Oosthuizen, R. M. (2022). The Fourth Industrial Revolution - Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics and Algorithms: Industrial Psychologists in

- Future Workplaces. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 5, 913168.  
<https://doi.org/10.3389/frai.2022.913168>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Infante-Moro, J. C. (2022). Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric Analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 2145631.  
<https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Pan, Y., & Froese, F. J. (2023). An interdisciplinary review of AI and HRM: Challenges and future directions. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100924.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2022.100924>
- Poba-Nzaou, P., Uwizeyemungu, S., & Clarke, C. (2020). Patterns underlying required HR and IT competencies: A content and cluster analysis of advertisements of HR manager positions. *International Journal of Human Resource Management*, 31(16), 2065–2088. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424019>
- Prasad, K. D. V., Vaidya, R., Kalavakolanu, S., & Mangipudi, M. R. (2022). Detailed Investigation Of Emerging Artificial Intelligence In Human Resources. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13, 7324–7330.  
<https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.S07.880>
- Rampersad, G. (2020). Robot will take your job: Innovation for an era of artificial intelligence. *Journal of Business Research*, 116, 68–74.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.019>
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the relationships between IT competence, innovation capacity and organizational agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), Artículo 1. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.07.002>
- Santana, M., & Díaz-Fernández, M. (2023). Competencies for the artificial intelligence age: Visualisation of the state of the art and future perspectives. *Review of*

- Managerial Science*, 17(6), Artigo 6. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00613-w>
- Schoonover, S. C. (2003). Human resource competencies for the new century. *Falmouth, MA: Schoonover Associates*.
- Schultz, C. M. (2021). The future and the role of human resource management in South Africa during the Fourth Industrial Revolution. *South African Journal of Human Resource Management*, 19(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1624>
- Snell, S. A., Swart, J., Morris, S., & Boon, C. (2023). The HR ecosystem: Emerging trends and a future research agenda. *Human Resource Management*, 62(1), 5–14. <https://doi.org/10.1002/hrm.22158>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Skills for disruptive digital business. *Journal of Business Research*, 94, 257–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.051>
- Strohmeier, S. (2022). *Handbook of Research on Artificial Intelligence in Human Resource Management* (1.<sup>a</sup> ed.). Edward Elgar Publishing Inc.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward. *California Management Review*, 61(4), 15–42. <https://doi.org/10.1177/0008125619867910>
- Tinguely, P., Lee, J., & He, V. (2023). Designing human resource management systems in the age of AI. *Journal of Organization Design*. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00153-x>
- Ulrich, D. (1998). A New Mandate for Human Resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today (Wiley)*, 34(3), 1–12. <https://doi.org/10.1002/ert.20159>

- Ulrich, D., Brockbank, W., Yeung, A. K., & Lake, D. G. (1995). Human resource competencies: An empirical assessment. *Human Resource Management*, 34(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930340402>
- Ulrich, D., Kryscynski, D., Ulrich, M., & Brockbank, W. (2017). Competencies for HR Professionals Who Deliver Outcomes. *Employment Relations Today*, 44(2), 37–44. <https://doi.org/10.1002/ert.21623>
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. D. (2013). The State of the HR Profession. *Human Resource Management*, 52(3), 457–471. <https://doi.org/10.1002/hrm.21536>
- Upadhyay, A., Khandelwal, K., & Iyengar, J. (2021). *AI Revolution in HRM: The New Scorecard* (1.<sup>a</sup> ed.). SAGE Publications Pvt. Ltd.
- Varma, A., Dawkins, C., & Chaudhuri, K. (2023). Artificial intelligence and people management: A critical assessment through the ethical lens. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100923. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100923>
- Veldsman, D., & Coetzee, M. (2022). Professional personas and capabilities of the future people practitioner: A thematic review. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, Artigo 0. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.2017>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Welch, C., & Welch, D. (2012). What Do HR Managers Really Do? *Management International Review (MIR)*, 52(4), 597–617. <https://doi.org/10.1007/s11575-011-0126-8>

- Whelan, C. (2020). The Evolution of Human Resource Management. *NZ Business + Management*, 34(2), (Sp)24-(Sp)24.
- Willcocks, L. (2020). Robo-Apocalypse cancelled? Reframing the automation and future of work debate. *Journal of Information Technology*, 35(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.1177/0268396220925830>
- Wisetsri, W., Vijai, C., Chueinwittaya, K., & Jirayus, P. (2022). *Artificial Intelligence in Human Resources Management -An Overview*. 2688–2693.
- Yeke, S. (2023). Digital intelligence as a partner of emotional intelligence in business administration. *Asia Pacific Management Review*, 28(4), Artigo 4. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.01.001>
- Yeung, A., Woolcock, P., & Sullivan, J. (1996). Identifying and Developing HR Competencies for the Future: Keys to Sustaining the Transformation of HR Functions. *Human Resource Planning*, 19(4), 48–58.
- Zhang, J., & Yuan, Y. (2022). Multi-Dimensional Post Competency Evaluation Model in Human Resource Management under the Background of Artificial Intelligence. *Mathematical Problems in Engineering*, 2022, 9730127. <https://doi.org/10.1155/2022/9730127>



## Apêndice I – Referências utilizadas na análise de tendências e competências de RH na era da IA

Nr. do Artigo	Fonte	Título artigo/documento	Link de acesso	Data de acesso	Hora de acesso
1	AEDRH	¿Cómo está transformando la tecnología los RRHH?	<a href="https://aedrh.org/como-esta-transformando-la-tecnologia-los-rrhh/">https://aedrh.org/como-esta-transformando-la-tecnologia-los-rrhh/</a>	07/08/2024	17:33
2	AEDRH	¿Cómo será el trabajo del futuro?	<a href="https://aedrh.org/como-sera-el-trabajo-del-futuro/">https://aedrh.org/como-sera-el-trabajo-del-futuro/</a>	07/08/2024	01:28
3	AEDRH	¿Decidirá la inteligencia artificial tu promoción?	<a href="https://aedrh.org/decidira-la-inteligencia-artificial-tu-promocion/">https://aedrh.org/decidira-la-inteligencia-artificial-tu-promocion/</a>	07/08/2024	17:59
4	LSE	“Behavioural AI” can help improve human decision-making	<a href="https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/06/13/behavioural-ai-can-help-improve-human-decision-making/">https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/06/13/behavioural-ai-can-help-improve-human-decision-making/</a>	05/08/2024	22:30
5	AIHR	11 HR Trends for 2024: Elevating Work	<a href="https://www.aihr.com/blog/hr-trends/">https://www.aihr.com/blog/hr-trends/</a>	06/01/2024	16:35
6	AIHR	13 Future HR Skills You Need to Start Building Now	<a href="https://www.aihr.com/blog/future-hr-skills/">https://www.aihr.com/blog/future-hr-skills/</a>	07/01/2024	21:23
7	AIHR	18 HR Skills Every HR Professional Needs [2024 Guide]	<a href="https://www.aihr.com/blog/hr-skills/">https://www.aihr.com/blog/hr-skills/</a>	07/01/2024	18:20
8	Gartner	2024 HR Technology Imperatives	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/2024-hr-technology-imperatives">https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/2024-hr-technology-imperatives</a>	06/08/2024	21:09
9	AIHR	25 Employee Onboarding Statistics & Trends You Must Know in 2024	<a href="https://www.aihr.com/blog/employee-onboarding-statistics/">https://www.aihr.com/blog/employee-onboarding-statistics/</a>	31/07/2024	18:34
10	Harvard Business Review	4 Actions HR Leaders Can Take to Harness the Potential of AI	<a href="https://hbr.org/sponsored/2023/11/4-actions-hr-leaders-can-take-to-harness-the-potential-of-ai">https://hbr.org/sponsored/2023/11/4-actions-hr-leaders-can-take-to-harness-the-potential-of-ai</a>	01/08/2024	23:01
11	Harvard Business Review	4 Forces That Are Fundamentally Changing How We Work	<a href="https://hbr.org/2023/10/4-forces-that-are-fundamentally-changing-how-we-work">https://hbr.org/2023/10/4-forces-that-are-fundamentally-changing-how-we-work</a>	11/01/2024	1:16
12	Lattice	40+ Cutting-Edge AI Tools for HR Teams	<a href="https://lattice.com/library/ai-tools-for-hr-teams">https://lattice.com/library/ai-tools-for-hr-teams</a>	02/08/2024	21:50
13	AIHR	5 HR Predictions That Played Out (and 3 That Didn't)	<a href="https://www.aihr.com/blog/hr-predictions/">https://www.aihr.com/blog/hr-predictions/</a>	09/04/2024	11:06
14	Gartner	5 Ways AI Shifts How Organizations Think About Skills Data	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/5-ways-ai-shifts-how-organizations-think-about-skills-data">https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/5-ways-ai-shifts-how-organizations-think-about-skills-data</a>	06/08/2024	18:39
15	Lattice	6 HR Trends and Predictions for 2024	<a href="https://lattice.com/library/6-hr-trends-and-predictions-for-2024">https://lattice.com/library/6-hr-trends-and-predictions-for-2024</a>	02/08/2024	22:13
16	Harvard Business Review	7 Skills That Aren't About to Be Automated	<a href="https://hbr.org/2018/07/7-skills-that-arent-about-to-be-automated?autocomplete=true">https://hbr.org/2018/07/7-skills-that-arent-about-to-be-automated?autocomplete=true</a>	11/01/2024	0:54
17	AIHR	8 Innovative Talent Management Initiatives for the Modern Workplace	<a href="https://www.aihr.com/blog/talent-management-initiatives/">https://www.aihr.com/blog/talent-management-initiatives/</a>	09/04/2024	11:21
18	Gartner	9 Future of Work Trends for 2024	9 Future of Work Trends for 2024   Gartner	06/08/2024	20:00
19	LSE	A human-centred approach to AI transformation	<a href="https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/05/22/a-human-centred-approach-to-ai-transformation/">https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/05/22/a-human-centred-approach-to-ai-transformation/</a>	05/08/2024	22:39
20	IHRIM	A New Perspective on Bringing AI to HR	<a href="https://www.ihrim.org/2020/06/a-perspective-on-bringing-ai-to-hr-opportunities-risks-and-a-recommended-path-forward/">https://www.ihrim.org/2020/06/a-perspective-on-bringing-ai-to-hr-opportunities-risks-and-a-recommended-path-forward/</a>	07/08/2024	23:45
21	AEDRH	Adiós a la ‘titulitis’: gestión del talento con IA	<a href="https://aedrh.org/adios-a-la-titulitis-gestion-del-talento-con-ia/">https://aedrh.org/adios-a-la-titulitis-gestion-del-talento-con-ia/</a>	07/08/2024	01:35
22	AEDRH	Adoptar nuevas tecnologías: sinónimo de evolución	<a href="https://aedrh.org/adoptar-nuevas-tecnologias-sinonimo-de-evolucion/">https://aedrh.org/adoptar-nuevas-tecnologias-sinonimo-de-evolucion/</a>	07/08/2024	18:18
23	IHRIM	AI and Generative AI: Transforming the Businesses, Employees, and How We Work	<a href="https://www.ihrim.org/2024/02/ai-and-generative-ai-transforming-the-businesses-employees-and-how-we-work/">https://www.ihrim.org/2024/02/ai-and-generative-ai-transforming-the-businesses-employees-and-how-we-work/</a>	07/08/2024	22:38

24	IHRIM	<b>AI and the Future of Talent Management</b>	<a href="https://www.ihrim.org/2021/08/ai-and-the-future-of-talent-management-by-sergio-mastrogiovanni/">https://www.ihrim.org/2021/08/ai-and-the-future-of-talent-management-by-sergio-mastrogiovanni/</a>	08/08/2024	00:11
25	IHRIM	<b>AI for Human Capital Management: “Not Ready For Prime Time?”</b>	<a href="https://www.ihrim.org/2020/06/artificial-intelligence-for-human-capital-management-not-ready-for-prime-time/">https://www.ihrim.org/2020/06/artificial-intelligence-for-human-capital-management-not-ready-for-prime-time/</a>	07/08/2024	23:23
26	AIHR	<b>AI in HR: 2024 Guide to Opportunities and Applications in HR</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/ai-in-hr/">https://www.aihr.com/blog/ai-in-hr/</a>	07/01/2024	16:19
27	IHRIM	<b>AI in HR: From Transactions to Innovation</b>	<a href="https://www.ihrim.org/2020/11/ai-in-hr-from-transactions-to-innovation-by-katherine-jones-ph-d/">https://www.ihrim.org/2020/11/ai-in-hr-from-transactions-to-innovation-by-katherine-jones-ph-d/</a>	07/08/2024	23:55
28	Gartner	<b>AI in HR: The Ultimate Guide to Implementing AI in Your HR Organization</b>	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr">https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/artificial-intelligence-in-hr</a>	06/08/2024	18:20
29	AIHR	<b>AI in Learning and Development: Personalizing the Employee Learning Experience</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/ai-in-learning-and-development/#ways">https://www.aihr.com/blog/ai-in-learning-and-development/#ways</a>	07/01/2024	16:39
30	IHRIM	<b>AI in Performance Management: Gong Rings the Bell!</b>	<a href="https://www.ihrim.org/2021/09/ai-in-performance-management-gong-rings-the-bell-by-monica-loyd-and-bob-greene-ascentis/">https://www.ihrim.org/2021/09/ai-in-performance-management-gong-rings-the-bell-by-monica-loyd-and-bob-greene-ascentis/</a>	07/08/2024	23:33
31	AIHR	<b>AI in Recruitment: Managing the Risks for Successful Adoption</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/ai-in-recruitment/">https://www.aihr.com/blog/ai-in-recruitment/</a>	31/07/2024	21:02
32	Josh Bersin	<b>AI Is Transforming Corporate Learning Even Faster Than I Expected</b>	<a href="https://joshbersin.com/2023/12/ai-is-transforming-corporate-learning-even-faster-than-i-expected/">https://joshbersin.com/2023/12/ai-is-transforming-corporate-learning-even-faster-than-i-expected/</a>	08/08/2024	08:42
33	IHRIM	<b>AI will help HR Teams boost their Productivity and Efficiency</b>	<a href="https://www.ihrim.org/2023/11/ai-will-help-hr-teams-boost-their-productivity-and-efficiency/">https://www.ihrim.org/2023/11/ai-will-help-hr-teams-boost-their-productivity-and-efficiency/</a>	08/08/2024	00:23
34	AIHR	<b>AI-Based Coaching: 5 Considerations for HR</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/ai-based-coaching/">https://www.aihr.com/blog/ai-based-coaching/</a>	09/04/2024	11:36
35	Mckinsey & Company	<b>An executive primer on artificial general intelligence</b>	<a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/an-executive-primer-on-artificial-general-intelligence">https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/an-executive-primer-on-artificial-general-intelligence</a>	10/01/2024	17:00
36	SHRM	<b>Artificial L&amp;D: How AI Will Rewire Employees' Critical Thinking Skills— for Better and Worse</b>	<a href="https://www.shrm.org/executive-network/insights/people-strategy/artificial-how-ai-rewire-employees-critical-thinking-skills-summer-2024">https://www.shrm.org/executive-network/insights/people-strategy/artificial-how-ai-rewire-employees-critical-thinking-skills-summer-2024</a>	02/08/2024	23:34
37	Josh Bersin	<b>As The Economy Slows, Focus On The Skills Of The Future: Ability To Change.</b>	<a href="https://joshbersin.com/2024/08/as-the-economy-changes-focus-on-the-real-skills-of-the-future/">https://joshbersin.com/2024/08/as-the-economy-changes-focus-on-the-real-skills-of-the-future/</a>	08/08/2024	02:24
38	AEDRH	<b>Automatizar para dedicarnos a lo estratégico</b>	<a href="https://aedrh.org/automatizar-para-dedicarnos-a-lo-estrategico/">https://aedrh.org/automatizar-para-dedicarnos-a-lo-estrategico/</a>	07/08/2024	17:12
39	Josh Bersin	<b>Autonomous Corporate Learning Platforms: Arriving Now, Powered by AI</b>	<a href="https://www.joshbersin.com/2023/07/autonomous-corporate-learning-platforms-arriving-now-powered-by-ai/">Autonomous Corporate Learning Platforms: Arriving Now, Powered by AI – JOSH BERSIN</a>	08/08/2024	00:45
40	AIHR	<b>Breaking the Old HR Mold: It's Time To Redefine HR</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/define-hr/">https://www.aihr.com/blog/define-hr/</a>	31/07/2024	18:49
41	AIHR	<b>Bridging the Gap: 3 Components for Establishing a Digital HR Capability</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/digital-hr-capability/">https://www.aihr.com/blog/digital-hr-capability/</a>	07/01/2024	17:15
42	Harvard Business Review	<b>Bring Human Values to AI</b>	<a href="https://hbr.org/2024/03/bring-human-values-to-ai">https://hbr.org/2024/03/bring-human-values-to-ai</a>	01/08/2024	22:47
43	CIPD	<b>Bringing on the brain bots – a missed opportunity for HR?</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/intelligent-automation/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/intelligent-automation/</a>	09/01/2024	21:56
44	Josh Bersin	<b>Building A Skills-Based Organization: The Exciting But Sober Reality</b>	<a href="https://joshbersin.com/2023/07/building-a-skills-based-organization-the-exciting-but-sober-reality/">https://joshbersin.com/2023/07/building-a-skills-based-organization-the-exciting-but-sober-reality/</a>	08/08/2024	02:59
45	LSE	<b>Can AI help us discover meaningful work?</b>	<a href="https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/06/19/can-ai-help-us-discover-meaningful-work/">https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/06/19/can-ai-help-us-discover-meaningful-work/</a>	05/08/2024	23:35
46	AIHR	<b>ChatGPT for HR (in 2024): What Can ChatGPT Do?</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/chatgpt-for-hr-guide/">https://www.aihr.com/blog/chatgpt-for-hr-guide/</a>	07/01/2024	17:40
47	AIHR	<b>ChatGPT for Recruiting: 15 Practical Prompts You Can Use Right Away</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/chatgpt-for-recruiting/">https://www.aihr.com/blog/chatgpt-for-recruiting/</a>	07/01/2024	16:59

48	HR Portugal	<b>Cinco tendências para a Gestão de Pessoas em 2024</b>	<a href="https://hrportugal.sapo.pt/cinco-tendencias-para-a-gestao-de-pessoas-em-2024/">https://hrportugal.sapo.pt/cinco-tendencias-para-a-gestao-de-pessoas-em-2024/</a>	10/01/2024	23:14
49	DCH	<b>Cómo ChatGPT puede ayudar a RR.HH en los retos del ciclo de vida del empleado</b>	<a href="https://www.orgdch.org/como-chatgpt-puede-ayudar-a-rr-hh-en-los-retos-del-ciclo-de-vida-del-empleado/">https://www.orgdch.org/como-chatgpt-puede-ayudar-a-rr-hh-en-los-retos-del-ciclo-de-vida-del-empleado/</a>	07/08/2024	01:05
50	Josh Bersin	<b>Confused About Generative AI in HR? Here's How To Run A Hackathon!</b>	<a href="https://joshbersin.com/2023/09/how-to-implement-generative-ai-in-hr-lessons-from-the-hackathon-at-pagerduty/">https://joshbersin.com/2023/09/how-to-implement-generative-ai-in-hr-lessons-from-the-hackathon-at-pagerduty/</a>	08/08/2024	08:55
51	CIPD	<b>Could AI solve skills shortages?</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/cipd-voice/skills-shortages/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/cipd-voice/skills-shortages/</a>	09/01/2024	22:45
52	AEDRH	<b>De lo digital y de lo humano</b>	<a href="https://aedrh.org/de-lo-digital-y-de-lo-humano/">https://aedrh.org/de-lo-digital-y-de-lo-humano/</a>	07/08/2024	17:25
53	AIHR	<b>Digital HR - The Ultimate Guide</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/digital-hr/">https://www.aihr.com/blog/digital-hr/</a>	31/07/2024	16:14
54	AIHR	<b>Digital Proficiency for HR Professionals: All You Need to Know</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/digital-proficiency-for-hr-professionals/">https://www.aihr.com/blog/digital-proficiency-for-hr-professionals/</a>	07/01/2024	21:39
55	CIPD	<b>Digital Transformation and Technology</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/about/news/digital-transformation-and-technology/">https://www.cipd.org/en/about/news/digital-transformation-and-technology/</a>	09/01/2024	18:20
56	CIPD	<b>Digital transformation in organisations and people functions</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/the-world-of-work/organisations-people/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/the-world-of-work/organisations-people/</a>	01/08/2024	22:14
57	CIPD	<b>Do current HR operating models serve future needs?</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/future-models/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/future-models/</a>	01/08/2024	21:52
58	LSE	<b>Do we have a chance against AI in the skills race?</b>	<a href="https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/10/26/do-we-have-a-chance-against-ai-in-the-skills-race/">https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/10/26/do-we-have-a-chance-against-ai-in-the-skills-race/</a>	05/08/2024	23:23
59	AEDRH	<b>El gran secreto para innovar en RRHH</b>	<a href="https://aedrh.org/el-gran-secreto-para-innovar-en-rrhh/">https://aedrh.org/el-gran-secreto-para-innovar-en-rrhh/</a>	07/08/2024	17:00
60	CIPD	<b>Employers moving to investigate, implement and invest in generative AI</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/employers-generative-ai/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/employers-generative-ai/</a>	31/07/2024	23:04
61	Josh Bersin	<b>Enterprise Talent Intelligence Arrives, Disrupting The HR Tech Market</b>	<a href="https://joshbersin.com/2024/05/enterprise-talent-intelligence-has-arrived-new-research-available/">https://joshbersin.com/2024/05/enterprise-talent-intelligence-has-arrived-new-research-available/</a>	08/08/2024	08:08
62	AIHR	<b>Experience-Driven HR Service Delivery Model: The Way Forward</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/hr-service-model/">https://www.aihr.com/blog/hr-service-model/</a>	31/07/2024	21:28
63	CIPD	<b>Fast-changing work environment means HR must adapt to survive</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/about/news-archive/hr-adapt-survive-fast-change/">https://www.cipd.org/en/about/news-archive/hr-adapt-survive-fast-change/</a>	09/01/2024	22:04
64	Mckinsey & Company	<b>Four ways to start using generative AI in HR</b>	<a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/four-ways-to-start-using-generative-ai-in-hr">https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/four-ways-to-start-using-generative-ai-in-hr</a>	02/08/2024	22:44
65	Gartner	<b>Future of Work</b>	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/future-of-work">https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/future-of-work</a>	06/08/2024	19:04
66	HR Portugal	<b>Futuro do trabalho: Nove tendências que as empresas vão ter (mesmo) de ter em conta em 2024</b>	<a href="https://hrportugal.sapo.pt/futuro-do-trabalho-nove-tendencias-que-as-empresas-va-ter-mesmo-de-ter-em-conta-em-2024/">https://hrportugal.sapo.pt/futuro-do-trabalho-nove-tendencias-que-as-empresas-va-ter-mesmo-de-ter-em-conta-em-2024/</a>	10/01/2024	23:29
67	CIPD	<b>Generative AI and the mediocre worker</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/cipd-voice/generative-ai/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/cipd-voice/generative-ai/</a>	31/07/2024	23:11
68	SHRM	<b>Generative AI for HR</b>	<a href="https://www.shrm.org/labs/pulse/generative-ai-for-hr">https://www.shrm.org/labs/pulse/generative-ai-for-hr</a>	02/08/2024	23:59
69	AIHR	<b>Generative AI in HR: Examples &amp; How To Successfully Start Using AI</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/generative-ai-in-hr/">https://www.aihr.com/blog/generative-ai-in-hr/</a>	31/07/2024	18:17
70	HR Portugal	<b>Gere pessoas? Tenha em atenção estas três tendências (incontornáveis) de Recursos Humanos</b>	<a href="https://hrportugal.sapo.pt/gere-pessoas-tenha-em-atencao-estas-tres-tendencias-incontornaveis-de-recursos-humanos/">https://hrportugal.sapo.pt/gere-pessoas-tenha-em-atencao-estas-tres-tendencias-incontornaveis-de-recursos-humanos/</a>	10/01/2024	23:44
71	Josh Bersin	<b>How AI Is Disrupting The HR Tech Marketplace</b>	<a href="https://joshbersin.com/2023/04/how-ai-is-disrupting-the-hr-tech-marketplace/">https://joshbersin.com/2023/04/how-ai-is-disrupting-the-hr-tech-marketplace/</a>	08/08/2024	01:26
72	SHRM	<b>How AI Is Redesigning, Not Replacing, HR and Other Jobs</b>	<a href="https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/how-ai-is-redesigning--not-replacing--hr-and-other-jobs">https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/how-ai-is-redesigning--not-replacing--hr-and-other-jobs</a>	02/08/2024	23:14
73	CIPD	<b>How are organisations transforming their HR operating models?</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/transforming-operating-models/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/transforming-operating-models/</a>	01/08/2024	22:04
74	IHRIM	<b>How Artificial Intelligence Is Transforming HR</b>	<a href="https://www.ihrim.org/2020/02/how-artificial-intelligence-is-transforming-hr/">https://www.ihrim.org/2020/02/how-artificial-intelligence-is-transforming-hr/</a>	07/08/2024	23:16

75	Mckinsey & Company	<b>How bots, algorithms, and artificial intelligence are reshaping the future of corporate support functions</b>	<a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-bots-algorithms-and-artificial-intelligence-are-reshaping-the-future-of-corporate-support-functions">https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/how-bots-algorithms-and-artificial-intelligence-are-reshaping-the-future-of-corporate-support-functions</a>	10/01/2024	18:18
76	Mckinsey & Company	<b>How generative AI could support—not replace—human resources</b>	<a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-generative-ai-could-support-not-replace-human-resources">https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/how-generative-ai-could-support-not-replace-human-resources</a>	10/01/2024	16:13
77	Lattice	<b>How HR Automation Empowers Your Team to Accomplish More</b>	<a href="https://lattice.com/library/how-hr-automation-empowers-your-team-to-accomplish-more">https://lattice.com/library/how-hr-automation-empowers-your-team-to-accomplish-more</a>	11/01/2024	0:18
78	AIHR	<b>How HR Chatbots Can Improve HR Processes (Includes Company Examples)</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/hr-chatbots/">https://www.aihr.com/blog/hr-chatbots/</a>	31/07/2024	21:14
79	Lattice	<b>How HR Is Putting Artificial Intelligence to Work</b>	<a href="https://lattice.com/library/how-hr-is-putting-artificial-intelligence-to-work#understanding-the-challenges-of-ai">https://lattice.com/library/how-hr-is-putting-artificial-intelligence-to-work#understanding-the-challenges-of-ai</a>	02/08/2024	22:11
80	CIPD	<b>How L&amp;D can create value: Leveraging technologies to organisational advantage</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/learning-value-technology/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/learning-value-technology/</a>	31/07/2024	23:19
81	LSE	<b>How the most recent AI wave affects jobs</b>	<a href="https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/12/14/how-the-most-recent-ai-wave-affects-jobs/">https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/12/14/how-the-most-recent-ai-wave-affects-jobs/</a>	05/08/2024	23:13
82	AIHR	<b>How To Build a Skills-Based Organization: 10 Steps for HR</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/skills-based-organization/">https://www.aihr.com/blog/skills-based-organization/</a>	07/01/2024	17:57
83	AIHR	<b>How To Create a Talent Management Strategy in 2024</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/talent-management-strategy/">https://www.aihr.com/blog/talent-management-strategy/</a>	31/07/2024	21:19
84	LSE	<b>How to enhance generative AI's problem-solving capabilities and boost workplace productivity</b>	<a href="https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/05/24/how-to-enhance-generative-ais-problem-solving-capabilities-and-boost-workplace-productivity/">https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/05/24/how-to-enhance-generative-ais-problem-solving-capabilities-and-boost-workplace-productivity/</a>	05/08/2024	22:22
85	Harvard Business Review	<b>How to Reskill Your Workforce in the Age of AI</b>	<a href="https://hbr.org/2023/08/how-to-reskill-your-workforce-in-the-age-of-ai">https://hbr.org/2023/08/how-to-reskill-your-workforce-in-the-age-of-ai</a>	11/01/2024	1:04
86	SHRM	<b>HR Adopts AI</b>	<a href="https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/ai-hr-challenges-opportunities">https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/ai-hr-challenges-opportunities</a>	02/08/2024	23:51
87	AIHR	<b>HR Business Partnering: 5 Changes AI Will Bring</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/hr-business-partnering/">https://www.aihr.com/blog/hr-business-partnering/</a>	07/01/2024	17:25
88	AIHR	<b>HR Competency Model</b>	<a href="https://www.aihr.com/hr-competency-model/">https://www.aihr.com/hr-competency-model/</a>	06/01/2024	15:22
89	AEDRH	<b>HR digitization is coming</b>	<a href="https://aedrh.org/hr-digitization-is-coming/">https://aedrh.org/hr-digitization-is-coming/</a>	07/08/2024	16:47
90	Gartner	<b>HR Operating Model: Revolutionize HR and Adapt to Change</b>	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/what-is-an-hr-operating-model">https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/what-is-an-hr-operating-model</a>	06/08/2024	20:09
91	Josh Bersin	<b>HR Predictions for 2024: The Global Search For Productivity</b>	<a href="https://joshbersin.com/2024/01/hr-predictions-for-2024-the-global-search-for-productivity/">https://joshbersin.com/2024/01/hr-predictions-for-2024-the-global-search-for-productivity/</a>	08/08/2024	00:59
92	Mckinsey & Company	<b>HR rewired: An end-to-end approach to attracting and retaining top tech talent</b>	<a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-rewired-an-end-to-end-approach-to-attracting-and-retaining-top-tech-talent">https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/hr-rewired-an-end-to-end-approach-to-attracting-and-retaining-top-tech-talent</a>	10/01/2024	22:05
93	Gartner	<b>HR Skills: Build a Strategic and Impactful HR Function</b>	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-skills">https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-skills</a>	06/08/2024	19:39
94	Gartner	<b>HR Technology: Transforming the HR Function</b>	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-technology-strategy">https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-technology-strategy</a>	06/08/2024	19:13
95	Gartner	<b>HR Transformation: Better Elevate Your Organization's Performance and Growth</b>	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-transformation">https://www.gartner.com/en/human-resources/topics/hr-transformation</a>	06/08/2024	21:18
96	Harvard Business Review	<b>HR's New Role</b>	<a href="https://hbr.org/2024/05/hrs-new-role">https://hbr.org/2024/05/hrs-new-role</a>	01/08/2024	22:55
97	Josh Bersin	<b>HR-GPT Arriving Now. Beamery Starts The Generative AI Revolution in HR.</b>	<a href="https://joshbersin.com/2023/03/hr-gpt-arriving-now-beamery-starts-the-generative-ai-revolution-in-hr/">https://joshbersin.com/2023/03/hr-gpt-arriving-now-beamery-starts-the-generative-ai-revolution-in-hr/</a>	08/08/2024	01:59
98	Mckinsey & Company	<b>Human resources in the age of automation</b>	<a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-">https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-</a>	10/01/2024	17:10

			<a href="#">organization-blog/human-resources-in-the-age-of-automation</a>		
99	LSE	Humans bring to work a type of intelligence that AI cannot match	<a href="https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/02/26/humans-bring-to-work-a-type-of-intelligence-that-ai-cannot-match/">https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/02/26/humans-bring-to-work-a-type-of-intelligence-that-ai-cannot-match/</a>	05/08/2024	22:52
100	CIPD	Impact of ChatGPT and other AI chatbots on the future of work	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/ai-chatbots/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/ai-chatbots/</a>	09/01/2024	21:47
101	AEDRH	Impacto de la IA en la gestión del talento	<a href="https://aedrh.org/impacto-de-la-ia-en-la-gestion-del-talento/">https://aedrh.org/impacto-de-la-ia-en-la-gestion-del-talento/</a>	07/08/2024	01:54
102	HR Portugal	Inteligência Artificial vs Inteligência Emocional: E o vencedor é...	<a href="https://hrportugal.sapo.pt/inteligencia-artificial-vs-inteligencia-emocional-e-o-vencedor-e/">https://hrportugal.sapo.pt/inteligencia-artificial-vs-inteligencia-emocional-e-o-vencedor-e/</a>	02/08/2024	21:37
103	HR Portugal	Inteligência artificial: A redefinição do papel do gestor de pessoas	<a href="https://hrportugal.sapo.pt/inteligencia-artificial-a-redefinicao-do-papel-do-gestor-de-pessoas/">https://hrportugal.sapo.pt/inteligencia-artificial-a-redefinicao-do-papel-do-gestor-de-pessoas/</a>	02/08/2024	21:44
104	IHRIM	Is AI Ready for HCM?	<a href="https://www.ihrim.org/2020/06/point-artificial-intelligence-ai-must-be-part-of-human-capital-management-by-james-jeude/">https://www.ihrim.org/2020/06/point-artificial-intelligence-ai-must-be-part-of-human-capital-management-by-james-jeude/</a>	07/08/2024	23:06
105	IHRIM	Is it me, or is it ChatGPT?	<a href="https://www.ihrim.org/2023/04/is-it-me-or-is-it-chatgpt/">https://www.ihrim.org/2023/04/is-it-me-or-is-it-chatgpt/</a>	07/08/2024	22:55
106	AEDRH	La “IA con sus robots” saben más de personas que tú.	<a href="https://aedrh.org/la-ia-con-sus-robots-saben-mas-de-personas-que-tu/">https://aedrh.org/la-ia-con-sus-robots-saben-mas-de-personas-que-tu/</a>	07/08/2024	18:29
107	DCH	La Automatización en Recursos Humanos: Optimizando la Gestión del Talento	<a href="https://www.orgdch.org/la-automatizacion-en-recursos-humanos-optimizando-la-gestion-del-talento/">https://www.orgdch.org/la-automatizacion-en-recursos-humanos-optimizando-la-gestion-del-talento/</a>	07/08/2024	00:21
108	DCH	La Inteligencia Artificial redefine el liderazgo y la toma de decisiones en Recursos Humanos	<a href="https://www.orgdch.org/la-inteligencia-artificial-redefine-el-liderazgo-y-la-toma-de-decisiones-en-recursos-humanos/">https://www.orgdch.org/la-inteligencia-artificial-redefine-el-liderazgo-y-la-toma-de-decisiones-en-recursos-humanos/</a>	07/08/2024	00:42
109	DCH	La revolución de la Inteligencia Artificial: un nuevo amanecer para Recursos Humanos	<a href="https://www.orgdch.org/la-revolucion-de-la-inteligencia-artificial-un-nuevo-amanecer-para-recursos-humanos/">https://www.orgdch.org/la-revolucion-de-la-inteligencia-artificial-un-nuevo-amanecer-para-recursos-humanos/</a>	07/08/2024	01:18
110	AEDRH	La revolución digital: transformando los RRHH	<a href="https://aedrh.org/la-revolucion-digital-transformando-los-rrhh/">https://aedrh.org/la-revolucion-digital-transformando-los-rrhh/</a>	07/08/2024	01:44
111	AIHR	Mastering HR Excellence: The HR Success Blueprint for Future-Ready Professionals	<a href="https://www.aihr.com/blog/hr-success-blueprint/">https://www.aihr.com/blog/hr-success-blueprint/</a>	06/01/2024	15:15
112	SHRM	New SHRM Research Shows How HR Leaders Really Feel About AI	<a href="https://www.shrm.org/executive-network/insights/new-shrm-research-shows-how-hr-leaders-really-feel-about-ai">https://www.shrm.org/executive-network/insights/new-shrm-research-shows-how-hr-leaders-really-feel-about-ai</a>	02/08/2024	23:40
113	Josh Bersin	People Analytics and AI in the Workplace: Four Dimensions of Trust	<a href="https://joshbersin.com/2019/05/the-ethics-of-ai-and-people-analytics-four-dimensions-of-trust/">https://joshbersin.com/2019/05/the-ethics-of-ai-and-people-analytics-four-dimensions-of-trust/</a>	08/08/2024	02:12
114	CIPD	People and machines: From hype to reality	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/people-machines-report/">https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/people-machines-report/</a>	31/07/2024	22:31
115	CIPD	People Profession 2030: a collective view of future trends	<a href="https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/people-profession-2030-future-trends/?_gl=1*3knbtg*_gcl_au*MTE5OTE1OTIyMC4xNzIyNDU5MzQ3*_ga*MzUyMjQ3ODYyMTcyMjM1NzEzOA.*_ga_D9HN5GYHY*MTcyMjQ1Nzg1My4zLjEuMTcyMjQ2MDA2MC42MC4wLjA">https://www.cipd.org/uk/knowledge/reports/people-profession-2030-future-trends/?_gl=1*3knbtg*_gcl_au*MTE5OTE1OTIyMC4xNzIyNDU5MzQ3*_ga*MzUyMjQ3ODYyMTcyMjM1NzEzOA.*_ga_D9HN5GYHY*MTcyMjQ1Nzg1My4zLjEuMTcyMjQ2MDA2MC42MC4wLjA</a>	31/07/2024	22:09
116	AEDRH	Personas por encima de la tecnología	<a href="https://aedrh.org/personas-por-encima-de-la-tecnologia/">https://aedrh.org/personas-por-encima-de-la-tecnologia/</a>	07/08/2024	17:44
117	SHRM	Predictive Analytics Can Help Companies Manage Talent	<a href="https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/predictive-analytics-can-help-companies-manage-talent">https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/predictive-analytics-can-help-companies-manage-talent</a>	09/01/2024	23:19
118	CIPD	Preparing your organisation for AI use	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/preparing-organisation-ai-use/">https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/preparing-organisation-ai-use/</a>	09/01/2024	19:01
119	HR Portugal	Quatro tendências (irreversíveis) para a área de Formação e Desenvolvimento. A utilização de chatbots é uma delas	<a href="https://hrportugal.sapo.pt/quatro-tendencias-irreversiveis-para-a-area-de-formacao-e-desenvolvimento-a-utilizacao-de-chatbots-e-uma-delas/">https://hrportugal.sapo.pt/quatro-tendencias-irreversiveis-para-a-area-de-formacao-e-desenvolvimento-a-utilizacao-de-chatbots-e-uma-delas/</a>	10/01/2024	23:09
120	HR Portugal	Que tendências vão marcar o mundo do trabalho em 2024? A Boston Consulting Group responde	<a href="https://hrportugal.sapo.pt/que-tendencias-va-marcar-o-mundo-do-trabalho-em-2024-a-boston-consulting-group-responde/">https://hrportugal.sapo.pt/que-tendencias-va-marcar-o-mundo-do-trabalho-em-2024-a-boston-consulting-group-responde/</a>	10/01/2024	23:21

121	CIPD	<b>Redefining the role of people professionals in the digital era</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/people-professionals-digital-era/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/people-professionals-digital-era/</a>	09/01/2024	22:56
122	Josh Bersin	<b>Redesigning HR: An Operating System, Not An Operating Model.</b>	<a href="https://joshbersin.com/2023/03/redesigning-hr-an-operating-system-not-an-operating-model/">https://joshbersin.com/2023/03/redesigning-hr-an-operating-system-not-an-operating-model/</a>	08/08/2024	01:38
123	HR Portugal	<b>Reflexões de um futuro (in)certo no Assessment de Talento</b>	<a href="https://hrportugal.sapo.pt/reflexoes-de-um-futuro-incerto-no-assessment-de-talento/">https://hrportugal.sapo.pt/reflexoes-de-um-futuro-incerto-no-assessment-de-talento/</a>	10/01/2024	22:58
124	Mckinsey & Company	<b>Reimagining people development to overcome talent challenges</b>	<a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-people-development-to-overcome-talent-challenges">https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/reimagining-people-development-to-overcome-talent-challenges</a>	10/01/2024	22:25
125	HR Portugal	<b>São estes os cinco factores-chave que vão marcar as estratégias de Gestão de Talento em 2024</b>	<a href="https://hrportugal.sapo.pt/sao-estes-os-cinco-factores-chave-que-vao-marcar-as-estrategias-de-gestao-de-talento-em-2024/">https://hrportugal.sapo.pt/sao-estes-os-cinco-factores-chave-que-vao-marcar-as-estrategias-de-gestao-de-talento-em-2024/</a>	10/01/2024	23:24
126	HR Portugal	<b>Se não desenvolvermos estas quatro características humanas, o ChatGPT pode mesmo substituir-nos</b>	<a href="https://hrportugal.sapo.pt/se-nao-desenvolvermos-estas-quatro-caracteristicas-humanas-o-chatgpt-pode-mesmo-substituir-nos/">https://hrportugal.sapo.pt/se-nao-desenvolvermos-estas-quatro-caracteristicas-humanas-o-chatgpt-pode-mesmo-substituir-nos/</a>	10/01/2024	23:27
127	Josh Bersin	<b>SeekOut Brings GPT4 To Recruiters. Eightfold Launches Copilots For HR.</b>	<a href="https://joshbersin.com/2023/04/seekout-brings-gpt4-to-recruiters-eightfold-launches-copilots-for-hr/">https://joshbersin.com/2023/04/seekout-brings-gpt4-to-recruiters-eightfold-launches-copilots-for-hr/</a>	08/08/2024	01:50
128	AIHR	<b>Selection Process: 7 Steps &amp; Best Practices To Hire Top Talent</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/selection-process-practical-guide/">https://www.aihr.com/blog/selection-process-practical-guide/</a>	31/07/2024	18:43
129	CIPD	<b>Shaping artificial intelligence for your future business needs</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/shaping-ai-for-business/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/shaping-ai-for-business/</a>	09/01/2024	17:04
130	Gartner	<b>Should AI make compensation decisions?</b>	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/should-machines-make-pay-decisions">https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/should-machines-make-pay-decisions</a>	06/08/2024	20:51
131	CIPD	<b>Technology and data use in HR functions</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/technology-data-hr-functions/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/technology-data-hr-functions/</a>	31/07/2024	22:01
132	AIHR	<b>Technology in HR: Advances That Will Shape HR in 2030</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/technology-in-hr/">https://www.aihr.com/blog/technology-in-hr/</a>	07/01/2024	17:44
133	CIPD	<b>Technology use in employee performance management</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/technology-use-in-employee-performance-management/">https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/technology-use-in-employee-performance-management/</a>	09/01/2024	22:36
134	CIPD	<b>Technology use in employee wellbeing</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/technology-use-in-employee-wellbeing/">https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/technology-use-in-employee-wellbeing/</a>	09/01/2024	22:54
135	CIPD	<b>Technology, AI and the future of work</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/merging-future-work-factsheet/">https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/merging-future-work-factsheet/</a>	09/01/2024	18:02
136	AEDRH	<b>Tecnología y humanidad: clave del éxito</b>	<a href="https://aedrh.org/tecnologia-y-humanidad-clave-del-exito/">https://aedrh.org/tecnologia-y-humanidad-clave-del-exito/</a>	07/08/2024	02:06
137	SHRM	<b>The AI Skills Non-Technical Workers Need</b>	<a href="https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/the-ai-skills-non-technical-workers-need">https://www.shrm.org/topics-tools/news/technology/the-ai-skills-non-technical-workers-need</a>	02/08/2024	23:23
138	IHRIM	<b>The Application of AI to HCM: Benefits ... and Warning Signs?</b>	<a href="https://www.ihrim.org/2023/04/the-application-of-ai-to-hcm-benefits-and-warning-signs/">https://www.ihrim.org/2023/04/the-application-of-ai-to-hcm-benefits-and-warning-signs/</a>	07/08/2024	22:48
139	IHRIM	<b>The Essential Role of HR in Unleashing Radical Global Innovation</b>	<a href="https://www.ihrim.org/2020/06/the-essential-role-of-hr-in-unleashing-radical-global-innovation/">https://www.ihrim.org/2020/06/the-essential-role-of-hr-in-unleashing-radical-global-innovation/</a>	08/08/2024	00:33
140	Gartner	<b>The Evolving HRBP Role in the HR Operating Model of the Future</b>	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/the-evolving-hrbp-role-in-the-hr-operating-model-of-the-future">https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/the-evolving-hrbp-role-in-the-hr-operating-model-of-the-future</a>	06/08/2024	20:40
141	CIPD	<b>The Future of Learning</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/about/news/the-future-of-learning-avado/">https://www.cipd.org/en/about/news/the-future-of-learning-avado/</a>	09/01/2024	22:08
142	Lattice	<b>The HR Tech Buyer's Glossary</b>	<a href="https://lattice.com/library/the-hr-tech-buyers-glossary">https://lattice.com/library/the-hr-tech-buyers-glossary</a>	11/01/2024	0:33
143	Josh Bersin	<b>The Next Generation Of HR Software Has Arrived, Finally.</b>	<a href="https://joshbersin.com/2023/06/the-next-generation-of-hr-software-has-arrived-finally/">https://joshbersin.com/2023/06/the-next-generation-of-hr-software-has-arrived-finally/</a>	08/08/2024	09:10
144	Mckinsey & Company	<b>The organization of the future: Enabled by gen AI, driven by people</b>	<a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-of-the-future-enabled-by-gen-ai-driven-by-people">https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-of-the-future-enabled-by-gen-ai-driven-by-people</a>	02/08/2024	22:56
145	SHRM	<b>The Promise and Peril of Artificial Intelligence</b>	<a href="https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/promise-peril-artificial-intelligence">https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/promise-peril-artificial-intelligence</a>	09/01/2024	23:16

146	CIPD	The real impact of emerging technology on the future world of work	<a href="https://www.cipd.org/en/about/news/impact-emerging-technology/">https://www.cipd.org/en/about/news/impact-emerging-technology/</a>	09/01/2024	18:29
147	Josh Bersin	The Role Of Generative AI And Large Language Models in HR	<a href="https://joshbersin.com/2023/03/the-role-of-generative-ai-and-large-language-models-in-hr/">https://joshbersin.com/2023/03/the-role-of-generative-ai-and-large-language-models-in-hr/</a>	08/08/2024	02:35
148	Josh Bersin	The Role Of Generative AI In HR Is Now Becoming Clear	<a href="https://joshbersin.com/2023/09/the-role-of-generative-ai-in-hr-is-now-becoming-clear/">https://joshbersin.com/2023/09/the-role-of-generative-ai-in-hr-is-now-becoming-clear/</a>	08/08/2024	01:14
149	AIHR	The State of Digital HR in 2023: From Business Enabler to Business Driver	<a href="https://www.aihr.com/blog/state-of-digital-hr/">https://www.aihr.com/blog/state-of-digital-hr/</a>	09/04/2024	11:48
150	LSE	Three questions for businesses before they integrate AI in their operations	<a href="https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/04/15/three-questions-for-businesses-before-they-integrate-ai-in-their-operations/">https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2024/04/15/three-questions-for-businesses-before-they-integrate-ai-in-their-operations/</a>	05/08/2024	22:45
151	Gartner	Top 5 HR Trends and Priorities for 2024	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders">https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders</a>	06/08/2024	19:32
152	DCH	Transformando el Proceso de Reclutamiento con Inteligencia Artificial	<a href="https://www.orgdch.org/transformando-el-proceso-de-reclutamiento-con-inteligencia-artificial/">https://www.orgdch.org/transformando-el-proceso-de-reclutamiento-con-inteligencia-artificial/</a>	07/08/2024	00:30
153	DCH	Transformando la Gestión de Recursos Humanos con ChatGPT	<a href="https://www.orgdch.org/transformando-la-gestion-de-recursos-humanos-con-chatgpt/">https://www.orgdch.org/transformando-la-gestion-de-recursos-humanos-con-chatgpt/</a>	07/08/2024	00:14
154	CIPD	Transforming the HR operating model: Firstsource	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/case-studies/operating-model-firstsource/">https://www.cipd.org/en/knowledge/case-studies/operating-model-firstsource/</a>	01/08/2024	22:27
155	CIPD	Transforming the HR operating model: Homebase	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/case-studies/operating-model-homebase/">https://www.cipd.org/en/knowledge/case-studies/operating-model-homebase/</a>	01/08/2024	22:20
156	CIPD	Transforming the HR operating model: NatWest Group	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/case-studies/operating-model-natwestgroup/">https://www.cipd.org/en/knowledge/case-studies/operating-model-natwestgroup/</a>	01/08/2024	22:35
157	CIPD	Transforming the HR operating model: Peabody	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/case-studies/operating-model-peabody/">https://www.cipd.org/en/knowledge/case-studies/operating-model-peabody/</a>	01/08/2024	22:32
158	CIPD	Transforming the HR operating model: Tesco	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/case-studies/operating-model-tesco/">https://www.cipd.org/en/knowledge/case-studies/operating-model-tesco/</a>	01/08/2024	
159	AEDRH	Una inteligencia superficial	<a href="https://aedrh.org/una-inteligencia-superficial/">https://aedrh.org/una-inteligencia-superficial/</a>	07/08/2024	16:39
160	Gartner	Use Technology to Personalize HR Services	<a href="https://www.gartner.com/smarterwithgartner/use-technology-personalize-hr-services">https://www.gartner.com/smarterwithgartner/use-technology-personalize-hr-services</a>	06/08/2024	21:33
161	AIHR	Using AI in HR: The Impact, Hurdles & Actions HR Leaders Must Take	<a href="https://www.aihr.com/blog/using-ai-in-hr/">https://www.aihr.com/blog/using-ai-in-hr/</a>	31/07/2024	15:41
162	CIPD	Using AI responsibly in people management	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/ai-people-management/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/ai-people-management/</a>	09/01/2024	17:20
163	Lattice	Using AI to Write Performance Reviews: Everything You Need to Know	<a href="https://lattice.com/library/using-ai-to-write-performance-reviews-everything-you-need-to-know">https://lattice.com/library/using-ai-to-write-performance-reviews-everything-you-need-to-know</a>	02/08/2024	22:09
164	CIPD	Using technology to improve hiring and onboarding	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/using-technology-to-improve-hiring-and-onboarding/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/insight/using-technology-to-improve-hiring-and-onboarding/</a>	31/07/2024	22:51
165	SHRM	Virtual Coaching Takes Off	<a href="https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/virtual-coaching-takes">https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/virtual-coaching-takes</a>	09/01/2024	23:21
166	DCH	Visión de Futuro: Tres Tendencias Clave para el Próximo Año en Formación, Impacto y el Rol de la Inteligencia Artificial (IA)	<a href="https://www.orgdch.org/vision-de-futuro-tres-tendencias-clave-para-el-proximo-ano-en-formacion-impacto-y-el-rol-de-la-inteligencia-artificial-ia/">https://www.orgdch.org/vision-de-futuro-tres-tendencias-clave-para-el-proximo-ano-en-formacion-impacto-y-el-rol-de-la-inteligencia-artificial-ia/</a>	07/08/2024	00:55
167	Mckinsey & Company	What AI can and can't do (yet) for your business	<a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/what-ai-can-and-cant-do-yet-for-your-business">https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/what-ai-can-and-cant-do-yet-for-your-business</a>	10/01/2024	21:58
168	LSE	What ChatGPT and rapidly advancing AI could mean for working life and skills	<a href="https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/03/23/what-chatgpt-and-rapidly-advancing-ai-could-mean-for-working-life-and-skills/">https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2023/03/23/what-chatgpt-and-rapidly-advancing-ai-could-mean-for-working-life-and-skills/</a>	05/08/2024	23:44
169	Mckinsey & Company	What every CEO should know about generative AI	<a href="https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/what-every-ceo-should-know-about-generative-ai">https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/what-every-ceo-should-know-about-generative-ai</a>	10/01/2024	22:11

170	Gartner	<b>What Generative AI Means for Your Talent Strategy</b>	<a href="https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/what-generative-ai-means-for-your-talent-strategy">https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/what-generative-ai-means-for-your-talent-strategy</a>	06/08/2024	18:55
171	AIHR	<b>What is HR Automation? A Guide with Practical Examples</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/hr-automation/#Examples">https://www.aihr.com/blog/hr-automation/#Examples</a>	10/01/2024	12:25
172	AIHR	<b>What is Human Capital Analytics? The Essential HR Guide</b>	<a href="https://www.aihr.com/blog/human-capital-analytics/">https://www.aihr.com/blog/human-capital-analytics/</a>	09/04/2024	12:04
173	CIPD	<b>What will the future of work and skills look like</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/about/news/future-of-work-and-skills/">https://www.cipd.org/en/about/news/future-of-work-and-skills/</a>	09/01/2024	22:18
174	Gartner	<b>Where HR Will Focus in 2024</b>	<a href="https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024">https://www.gartner.com/en/articles/where-hr-will-focus-in-2024</a>	06/08/2024	19:25
175	Josh Bersin	<b>Why It's Time For A New Era In Human Resources. Enter Systemic HR.</b>	<a href="https://joshbersin.com/2023/09/why-its-time-for-a-new-era-in-human-resources-enter-systemic-hr/">https://joshbersin.com/2023/09/why-its-time-for-a-new-era-in-human-resources-enter-systemic-hr/</a>	08/08/2024	02:44
176	Josh Bersin	<b>Will Chatbots Take Over HR Tech? Paradox Sets The Pace.</b>	<a href="https://joshbersin.com/2024/04/will-chatbots-take-over-hr-tech-paradox-sets-the-pace/">https://joshbersin.com/2024/04/will-chatbots-take-over-hr-tech-paradox-sets-the-pace/</a>	08/08/2024	08:18
177	CIPD	<b>Workplace tech: It can make or break the employee experience</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/people-profession/workplace-tech-employee-experience/">https://www.cipd.org/en/views-and-insights/thought-leadership/people-profession/workplace-tech-employee-experience/</a>	09/01/2024	22:13
178	CIPD	<b>Workplace technology: the employee experience</b>	<a href="https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/workplace-technology-employee/">https://www.cipd.org/en/knowledge/reports/workplace-technology-employee/</a>	31/07/2024	22:22

---