

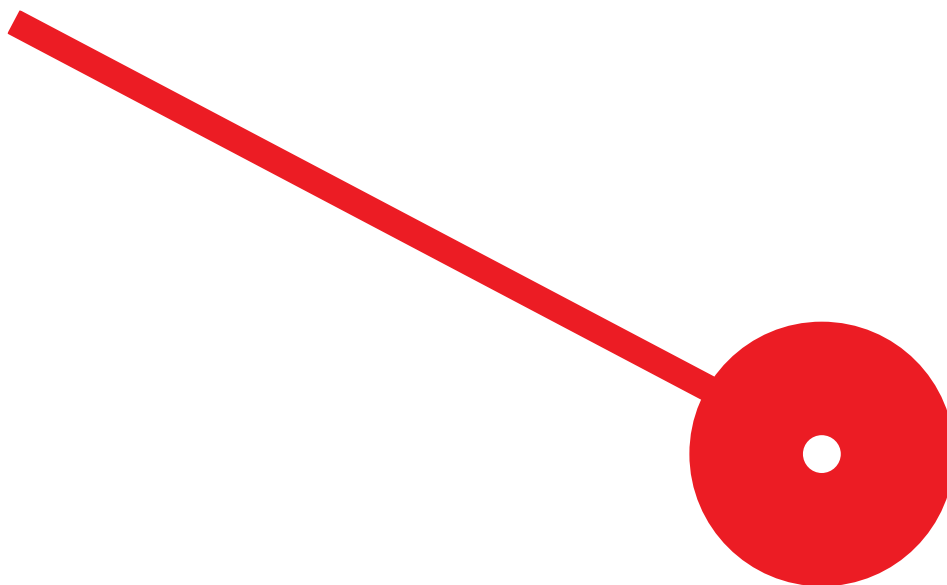


# Determinantes da Adoção da Inteligência Artificial por Profissionais de Recursos Humanos: Evidências de um Caso Prático Exploratório

Tiago José Costa Soares

10/2025

Tiago José Costa Soares. Determinantes da Adoção da Inteligência Artificial por  
Profissionais de Recursos Humanos: Evidências de um Caso Prático Exploratório  
10/2025



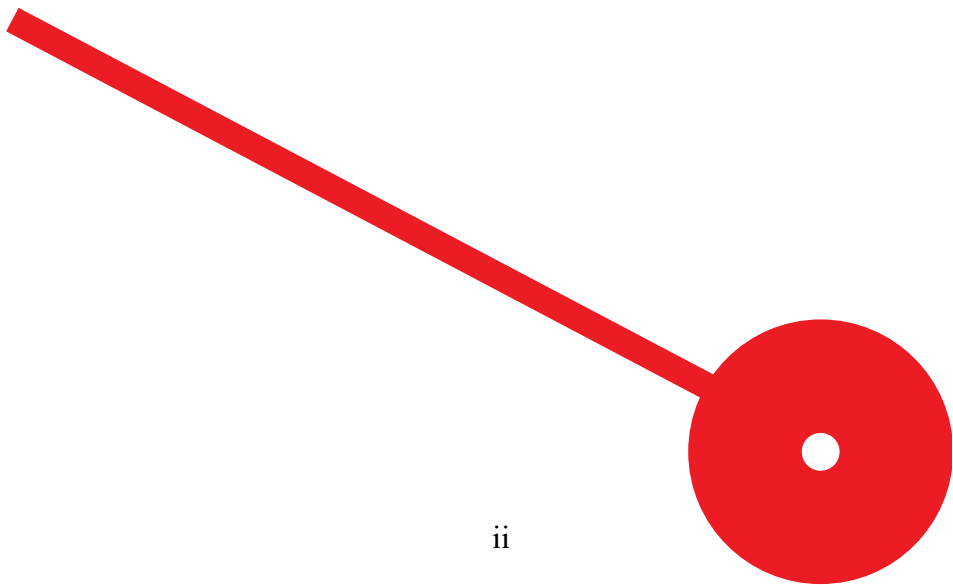


# Determinantes da Adoção da Inteligência Artificial por Profissionais de Recursos Humanos: Evidências de um Caso Prático Exploratório

Tiago José Costa Soares

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 Prof. Doutora Ana Cláudia Rodrigues e Prof. Doutor Ricardo  
Moreira

Tiago José Costa Soares. Determinantes da Adoção da Inteligência  
Artificial por Profissionais de Recursos Humanos: Evidências de um  
Caso Prático Exploratório  
10/2025



## **Agradecimentos**

Aos meus avós e à minha mãe, pelo amor, apoio e incentivo incondicional em todas as etapas da minha vida e, em particular, durante a realização desta dissertação

À minha orientadora, Professora Doutora Ana Cláudia, pela paciência, disponibilidade e entusiasmo demonstrados ao longo deste percurso.

Agradeço os conselhos valiosos, a compreensão constante e, sobretudo, a confiança que depositou em mim. Ao meu coorientador, Professor Doutor Ricardo Moreira, pela dedicação, acompanhamento atento e pelas sugestões pertinentes que enriqueceram este trabalho

Aos meus amigos, pela amizade, motivação e compreensão permanentes, que me deram força para manter a determinação até à conclusão desta etapa.

Um agradecimento especial a todos os que, de forma direta ou indireta, contribuíram para a concretização desta investigação, em particular aos participantes, cuja colaboração tornou possível a realização deste estudo.

## **Resumo:**

A rápida evolução tecnológica e a crescente integração da Inteligência Artificial nos processos organizacionais estão a transformar a gestão de recursos humanos. Este estudo analisa a formação e outros fatores que influenciam a adoção de ferramentas de IA por profissionais da área, com destaque para as práticas de recrutamento e seleção.

A investigação ação de carácter exploratorio desenvolveu-se em três fases interligadas, numa primeira fase decorreu um questionario sobre orientação para o digital contou com a participação de onze participantes cujo o objetivo é explorar perceções e conhecimentos sobre competencias relacionadas com a utilização da inteligencia artificial. Numa segunda fase, quatro desses participantes frequentaram uma formação prática sobre inteligência artificial no recrutamento e seleção de que forma o uso dessa ferramenta pode influenciar atração de talento e de que forma pode ser dinamizada.

Numa terceira fase, os mesmos participantes da formação participaram num questionário pós-formação que permitiu recolher o feedback sobre o modo como ocorreu a formação e se o material usado foi o mais adequado. Por fim, realizou-se um focus group que permitiu avaliar as aprendizagens, os impactos da formação e os desafios organizacionais e éticos.

Os resultados evidenciam que a formação contribuiu para aumentar a perceção de utilidade, a literacia digital e a autoeficácia tecnológica, confirmando o papel central da formação contínua na adoção da IA. No entanto, a aplicação prática mostrou-se condicionada por barreiras organizacionais, pela ausência de políticas éticas claras e por preocupações com a proteção de dados e com o enviesamento algorítmico.

Conclui-se que a integração da IA na gestão de recursos humanos requer uma abordagem participativa e contínua, que valorize a introdução tecnológica como motor de inovação e eficiência, aliada a uma liderança visionária e a políticas éticas e inclusivas, assegurando que a tecnologia complementa, e não substitui o fator humano.

**Palavras-chave:** Inteligência Artificial; Recursos Humanos; Formação; Ética; Recrutamento e Seleção.

**Abstract:**

Rapid technological advances and the growing integration of Artificial Intelligence into organisational processes are transforming human resource management. This study analyses training and other factors that influence the adoption of AI tools by professionals in the field, with an emphasis on recruitment and selection practices.

The exploratory research was conducted in three interconnected phases. In the first phase, a questionnaire on digital orientation was administered to eleven participants with the aim of exploring perceptions and knowledge about skills related to the use of artificial intelligence. In the second phase, four of these participants attended practical training on artificial intelligence in recruitment and selection, focusing on how the use of this tool can influence talent attraction and how it can be streamlined.

In a third phase, the same training participants took part in a post-training questionnaire that allowed feedback to be collected on how the training took place and whether the material used was the most appropriate. Finally, a focus group was held to assess learning, perceptions and ethical and organisational challenges. The results show that the training contributed to increasing the perception of usefulness, digital literacy and technological self-efficacy, confirming the central role of continuous training in the adoption of AI. However, practical application was hampered by organisational barriers, the absence of clear ethical policies and concerns about data protection and algorithmic bias.

It can be concluded that integrating AI into human resource management requires a participatory and continuous approach that values technological introduction as a driver of innovation and efficiency, combined with visionary leadership and ethical and inclusive policies, ensuring that technology complements rather than replaces the human factor.

**Keywords:** Artificial Intelligence; Human Resources; Training; Ethics; Recruitment and Selection.



## **Índice**

<b>Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura</b> .....	<b>4</b>
<b>1.1. A Transformação Digital e a Gestão de Recursos Humanos</b> .....	<b>5</b>
1.2. Inteligência Artificial em Recursos Humanos.....	6
<b>1.3. Modelos Teóricos de Adoção de Tecnologia</b> .....	<b>8</b>
1.3.1. Technology Acceptance Model (TAM).....	9
1.3.2. Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT) .....	10
1.4. Formação como fator crítico na adoção da IA .....	11
1.5. Desafios Éticos, Humanos e Relacionais na Adoção da Inteligência Artificial .....	12
<b>Capítulo II – Metodologia</b> .....	<b>14</b>
2.1. Objetivos e questões da investigação .....	15
2.2. Natureza da Investigação .....	15
2.3. Desenho do Estudo .....	16
2.3.1. Seleção Participantes .....	19
2.3.2. Questionários .....	20
2.3.3. Formação prática em inteligência artificial aplicada à gestão de recursos humanos .....	22
2.3.4. Focus Group.....	24
2.4. Procedimentos de Tratamento e Análise de Dados .....	25
2.5. Caracterização dos participantes .....	25
<b>Capítulo III – Análise dos Resultados</b> .....	<b>27</b>
3.1.1 Resultados do Questionário Pré-Formação.....	28
3.1.2 Resultados do Questionário Pós-Formação .....	36
3.2. Aplicabilidade prática da inteligência artificial em recursos humanos .....	37
3.3. Ferramentas de IA utilizadas .....	40
3.4. Benefícios Percebidos.....	42

3.5. Desafios e Limitações.....	43
3.6. Questões Éticas e humanas.....	44
3.7. Impacto Global e Expectativas Futuras .....	45
<b>Capítulo IV – Discussão .....</b>	<b>47</b>
4.1. A Formação como facilitadora da adoção de inteligência artificial .....	48
4.2. O Papel Organizacional na adoção da inteligência artificial.....	49
4.3. Barreiras Técnicas, Éticas e Institucionais .....	50
4.4. Implicações e recomendações para prática.....	51
<b>Capítulo V – Conclusão .....</b>	<b>54</b>
5.1. Principais conclusões do estudo .....	55
5.2. Contribuições do estudo .....	55
5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras .....	56
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>58</b>
<b>Apêndices .....</b>	<b>63</b>
Apêndice I – Questionário Pré-Formação (versão <i>word</i> ).....	64
Apêndice II - Plano da sessão de formação .....	67
Apêndice III - Email Informativo e Convite à Participação na Formação .....	70
Apêndice IV – Apresentação PowerPoint Utilizada na Sessão de Formação .....	71
Apêndice V – Exercício Prático e Desafio da Semana.....	83
Apêndice VI – Questionário Pós-Formação.....	89
Apêndice VII – Certificado de participação .....	90
Apêndice VIII - Convite de participação Focus Group .....	91
Apêndice IX - Roteiro do Focus Group.....	92

## Índice de Figuras

Figura 1 - Grau de utilização da Inteligência Artificial (IA) no geral.....	28
Figura 2 - Grau de utilização da Inteligência Artificial (IA) em Recursos Humanos.....	28
Figura 3 - A IA pode auxiliar na personalização da experiência do candidato, tornando o processo de seleção mais atrativo.....	29
Figura 4 - O uso de IA nos processos de RH pode melhorar a comunicação com os candidatos, oferecendo respostas mais rápidas e precisas.....	30
Figura 5 - A IA tem o potencial de tornar os processos de recrutamento mais equitativos. ....	30
Figura 6 - A IA tem o potencial de tornar os processos de recrutamento mais equitativos. ....	31
Figura 7 - A IA pode transformar o recrutamento tradicional numa abordagem mais humanizada e centrada no candidato. ....	31
Figura 8 - Ferramentas de IA podem auxiliar significativamente na personalização de ofertas de emprego. ....	32
Figura 9 - Utilização de IA pode auxiliar na análise equitativa de dados qualitativos e quantitativos dos candidatos.....	32
Figura 10 - Aplicação de IA para suportar a otimização dos processos de integração (onboarding) e formação de colaboradores.....	33
Figura 11 - Ferramentas de IA para automatizar tarefas administrativas nos processos de RH. ....	33
Figura 12 - Implementar processos de integração (onboarding) com base em recomendações suportadas por IA. ....	34
Figura 13 - Analisar feedbacks e resultados de questionários com suporte de IA para identificar melhorias no RH.....	34
Figura 14 - Criar estratégias de retenção de talentos com base em insights gerados por IA. ..	35
Figura 15 - Ajustar a linguagem e definir palavras-chave em anúncios de emprego utilizando IA.....	35
Figura 16 - Como avalia a qualidade geral da formação?.....	36
Figura 17 - O conteúdo abordado foi relevante e útil para o seu desenvolvimento? .....	37

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 - Desenho do Estudo.....	17
Tabela 2 - Caracterização geral dos participantes do questionário inicial (orientação para o digital) .....	26
Tabela 3 - Dados sociodemográficos dos participantes da formação e focus group.....	26
Tabela 4 - Categorias e subcategorias identificadas sobre a aplicabilidade da inteligência artificial .....	38
Tabela 5 - Ferramentas de inteligência artificial referidas e respectiva utilização por participante .....	40

## **Lista de Abreviaturas**

**IA** – Inteligência Artificial

**GRH** – Gestão de Recursos Humanos

**RH** – Recursos Humanos

**TAM** – *Technology Acceptance Model* (Modelo de Aceitação da Tecnologia)

**UTAUT** – *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (Teoria Unificada da Aceitação e Utilização da Tecnologia)



A sociedade atual encontra-se imersa num processo acelerado de transformação digital que afeta de forma transversal os setores económicos, sociais e organizacionais. A convergência entre avanços tecnológicos disruptivos, como a Inteligência Artificial, a Internet das Coisas e a automação inteligente, e as dinâmicas da globalização económica está a reconfigurar os modos de produção, as relações laborais e os próprios fundamentos da gestão organizacional (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Schwab, 2016).

No seio deste processo, a Gestão de Recursos Humanos assume um papel central, não apenas como área funcional que lida diretamente com a gestão do capital humano, mas como agente de mudança estratégica capaz de mediar a relação entre inovação tecnológica e a preservação do valor humano no trabalho (Ulrich, 1997; Bilhim, 2009; Aburub, 2020).

A aplicação da Inteligência Artificial aos processos de GRH tem vindo a assumir proporções crescentes na última década. Inicialmente associada à automação de tarefas administrativas e repetitivas, a IA expande-se hoje para áreas como o recrutamento, a análise preditiva de desempenho, a formação personalizada e a gestão de carreiras, contribuindo para decisões mais informadas, rápidas e fundamentadas em evidência (Davenport & Kirby, 2016; Huang & Rust, 2021).

Ao mesmo tempo, a introdução destas ferramentas coloca novos desafios éticos, organizacionais e relacionais, exigindo um equilíbrio entre eficiência tecnológica e humanização das práticas de gestão (Binns et al., 2018; Stone et al., 2015).

Estudos recentes apontam que, apesar do entusiasmo em torno das potencialidades da inteligência artificial, muitas organizações ainda não estão preparadas para a adoção plena dessas tecnologias. Por exemplo, pesquisa da Boston Consulting Group (2024) indica que apenas 26 % das empresas desenvolveram as capacidades necessárias para superar protótipos e gerar valor real com IA. Ao mesmo tempo, a sua adoção está a crescer: segundo o relatório *The State of AI* (McKinsey, 2025), 78 % das organizações já utilizavam IA em pelo menos uma função de negócio em 2024, o que evidencia que muitos usos permanecem parciais e limitados. O índice de prontidão de IA da Cisco (2024) revela que apenas 13 % das empresas se consideram prontas para explorar plenamente tecnologias baseadas em IA, reforçando a existência de uma lacuna entre intenção e execução. Outros estudos como o *State of AI Readiness Report* (TDWI, 2024)

destacam que muitos projetos falham por falta de preparação em infraestrutura, dados ou cultura organizacional.

Em suma, embora a pressão para a transformação digital seja alta, a implementação efetiva da IA, especialmente no domínio da gestão de pessoas, ainda enfrenta resistências e limitações estruturais.

Neste contexto, a formação surge como variável crítica para a adoção bem-sucedida da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos. A literacia digital, a autoeficácia tecnológica e a capacidade de compreender os limites e as possibilidades da Inteligência Artificial constituem fatores determinantes da predisposição para a sua utilização ( Sundari et al., 2025a; University of Michigan & Bagozzi, 2007). Sem programas de capacitação adequados, os profissionais de Recursos Humanos tendem a experienciar insegurança, resistência ou utilização superficial das ferramentas, comprometendo o potencial transformador da tecnologia (Stachová et al., 2020). Por outro lado, quando devidamente preparados, esses profissionais podem assumir um papel ativo na integração estratégica da Inteligência Artificial, explorando-a como recurso complementar que potencia processos de decisão e valoriza a dimensão humana das práticas de gestão (Bondarouk et al., 2023).

A relevância deste estudo assenta, assim, em duas dimensões complementares. Por um lado, justifica-se no plano académico, ao procurar compreender os fatores determinantes da adoção da IA em GRH, articulando modelos teóricos de aceitação tecnológica como o TAM ( Davis, 1989a) e a UTAUT (Venkatesh et al., 2003) com evidências empíricas em contexto real de trabalho.

Por outro lado, reveste-se de importância prática, na medida em que fornece orientações úteis para organizações que pretendam integrar soluções de IA de forma ética, eficiente e centrada nas pessoas. Em particular, ao analisar o papel da formação, o estudo contribui para a formulação de estratégias de capacitação mais eficazes, capazes de reduzir resistências e maximizar o impacto da transformação digital na gestão de recursos humanos.

Este enquadramento legitima a presente investigação e sustenta a sua pertinência no panorama contemporâneo da gestão e da inovação tecnológica.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

---

## **1.1. A Transformação Digital e a Gestão de Recursos Humanos**

A transformação digital constitui um dos fenômenos mais marcantes do século XXI, traduzindo-se na inclusão de tecnologias em todas as áreas da sociedade e da economia. Este processo não se limita à introdução de novas ferramentas tecnológicas, mas representa uma mudança estrutural profunda na forma como as organizações criam valor, estruturam processos e se relacionam com os seus stakeholders (Bharadwaj et al., 2013; Vial, 2019).

No domínio da gestão de recursos humanos, a transformação digital assume um papel particularmente relevante, dado que o setor da gestão de pessoal está simultaneamente sob pressão para modernizar os seus processos sendo convidado a desempenhar um papel estratégico na liderança da mudança organizacional (Ruël et al., 2004). Atualmente, a gestão de recursos humanos não é vista somente como uma função administrativa, mas também como o motor da inovação cultural, da adaptação das competências e da mediação entre as exigências tecnológicas e a centralidade do fator humano (Ruël et al., 2004; Shneiderman, 2020a).

Na literatura são identificadas diferentes fases de processos na digitalização nos processos de recursos humanos. Verificou-se inicialmente uma mudança para os sistemas eletrónicos de gestão de recursos humanos, focados na automatização em tarefas administrativas e por sua vez no aumento da eficiência operacional (Strohmeier, 2014; S. Strohmeier, 2020)

Com a evolução da digitalização e das tecnologias de cloud computing, surgiram novas plataformas que aumentaram o acesso a dados que por sua vez facilitaram a tomada de decisão tendo em base evidências (Marler & Fisher, 2013).

Nos últimos anos com o aumento do investimento na área da inteligência artificial e das ferramentas de People Analytics em recursos humanos passou a surgir novos desafios e incorporar capacidades prescritivas e preditivas permitindo antever tendências e personalizar novas experiências para com os colaboradores e alinhar estratégias de vantagem competitiva para o capital humano (Dr. M. Hema Sundari et al., 2025b; Minbaeva, 2021)

Esta rota mostra que a digitalização em recursos humanos não vai ser um fenômeno apenas técnico, mas que vai envolver grandes alterações de natureza organizacional e cultural.

Em particular, a Quarta Revolução Industrial, também designada por Indústria 4.0 (Schwab, 2016), impõe às organizações a necessidade constante de atualização das suas práticas, enquanto intensifica o debate sobre os riscos de desumanização, vigilância e perda de autonomia no trabalho (M.-H. Huang & Rust, 2018; Kellogg et al., 2020) A Gestão de Recursos Humanos encontra-se, deste modo, numa posição paradoxal, por um lado é chamada a liderar a inovação tecnológica; por outro, deve garantir que esta inovação respeita os princípios de ética, equidade e valorização do fator humano.

A discrepância entre o discurso e a prática torna o presente enquadramento ainda mais relevante. Tendo em conta o amplo reconhecimento por parte de inúmeras organizações da pertinência da temática da digitalização, somente uma ínfima parcela implementa estratégias para integrar tecnologias emergentes nos seus processos de gestão de pessoas (Eprianto et al., 2025).

Este vazio mostra que a transformação digital em recursos humanos é um processo persistente que não requer apenas só investimento tecnológico, mas também a capacitação dos profissionais e o desenvolvimento de uma cultura organizacional aberta à inovação (Gagan Deep, 2023; Tabor-Błazewicz, 2023).

Conclui-se que a transformação digital constitui o pano de fundo incontornável para a análise da adoção da inteligência artificial em Recursos Humanos. A compreensão deste fenômeno implica reconhecer que a tecnologia em si não garante a inovação. O fator determinante é a capacidade das organizações e dos profissionais em integrar estas ferramentas de forma crítica, estratégica e eticamente responsável.

## **1.2. Inteligência Artificial em Recursos Humanos**

A Inteligência Artificial pode ser definida amplamente, como a capacidade de os sistemas computacionais executarem tarefas que tradicionalmente exigiriam a inteligência humana, tais como o reconhecimento de padrões, aprendizagem, a tomada de decisão e a resolução de problemas (Russell & Norvig, 2016). No domínio da gestão, a inteligência artificial emerge como um dos principais motores da transformação digital, facultando às organizações a capacidade de lidar com volumes crescentes de dados, aumentar a

eficiência operacional e potencializar a tomada de decisão baseada em evidências (Davenport, 2016; Haenlein & Kaplan, 2019).

No que se diz respeito aos Recursos Humanos, a aplicação da Inteligência Artificial tem vindo a expandir-se gradualmente, abrangendo múltiplas áreas funcionais. Uma das primeiras e mais difundidas aplicações verifica-se no recrutamento e seleção, onde algoritmos de triagem automática são utilizados para analisar currículos, identificar candidatos com maior adequação a requisitos pré-definidos e até conduzir entrevistas iniciais em formato automatizado (Pratap Singh Rathore, 2023). Tais sistemas permitem ganhos em rapidez e consistência, mas levantam também preocupações sobre enviesamentos algorítmicos e a opacidade dos critérios de decisão (Bogen & Rieke, 2018).

Outra área que merece destaque é a retenção e o envolvimento dos colaboradores. Ferramentas de análise preditiva baseadas em Inteligência Artificial possibilitam identificar padrões de desmotivação e a previsão da rotatividade, com base em dados de desempenho, interações digitais e feedback contínuo (Y. Huang et al., 2022).

Adicionalmente, a análise de sentimentos em inquéritos de clima organizacional ou em plataformas internas de comunicação disponibiliza informações em tempo real sobre o bem-estar e o grau de envolvimento das equipas (Tursunbayeva et al., 2022). Todavia, tais práticas requerem uma gestão meticulosa da privacidade e do consentimento, sob pena de suscitarem perceções de vigilância e de quebra de confiança.

A formação e o desenvolvimento constituem igualmente áreas de forte impacto da inteligência artificial. Os sistemas inteligentes possibilitam o diagnóstico de lacunas de competências e a personalização de percursos de aprendizagem, conforme os perfis e necessidades dos colaboradores, ajustando conteúdos, formatos e ritmos («Personalized Learning Paths», 2023).

A lógica do "aprendizagem no fluxo de trabalho" (Chacko & Cox, 2025) é potenciada por plataformas que incorporam assistentes virtuais e recomendações adaptativas, integrando a aprendizagem no próprio processo de trabalho. No entanto, a eficácia destas soluções depende do equilíbrio entre automatização e acompanhamento humano, sob risco de reduzir a formação a experiências fragmentadas ou excessivamente padronizadas (Tabor-Błażewicz, 2023).

Na gestão de desempenho e avaliação são substituídas práticas tradicionais, como as avaliações anuais, por sistemas contínuos e dinâmicos que monitorizam indicadores comportamentais, colaborativos e operacionais em tempo real (Bharadwaj, 2024). Dashboards inteligentes oferecem feedback imediato, identificam oportunidades de desenvolvimento e sustentam decisões mais objetivas sobre progressão de carreira ou reconhecimento de mérito. Apesar do avanço da coleta de dados levanta algumas perguntas éticas quanto à transparência, à explicabilidade dos algoritmos e ao respeito pela autonomia individual (*Algorithms by and for the Workers*, 2024).

Em síntese, a literatura aponta que a inteligência artificial possui um elevado potencial para transformar a GRH, contribuindo para maior eficiência, precisão e personalização (Danuser & Kendzia, 2019; Minbaeva, 2021). Contudo, também evidencia limitações significativas relacionadas com viesamentos, riscos éticos e dependência de contextos organizacionais preparados para integrar estas ferramentas. Como argumenta (S. Strohmeier, 2020), o valor da adoção da inteligência artificial não deve ser medido somente pela sua capacidade técnica, mas pela forma como contribui para reforçar a dimensão estratégica e humana da gestão de pessoas.

Deste forma, o estudo da adoção da digitalização em Recursos Humanos exige não só o mapeamento das suas aplicações práticas, mas também a análise das percepções, resistências e condições que determinam a sua aceitação ou rejeição. É sob esta ótica que se justifica a presente investigação, ao procurar entender os fatores organizacionais e individuais que podem influenciar o uso dessa ferramenta com ênfase no papel da formação como elemento facilitador da mudança.

### **1.3. Modelos Teóricos de Adoção de Tecnologia**

Uma adesão de tecnologias nas organizações não deve ser entendida como algo meramente técnico, mas sim uma afirmação dos processos digitais que envolve mais diversificadas dimensões como sociais, culturais e cognitivas que consigam influenciar os utilizadores para integrar essa tecnologia no contexto profissional.

Nestes últimos anos, foram desenvolvidos diversos modelos teóricos que procuram explicar os fatores que determinam a aceitação e utilização efetivas das tecnologias.

Entre os mais influentes e recorrentes na literatura sobre Gestão de Recursos Humanos e Inteligência Artificial destacam-se o Modelo de Aceitação da Tecnologia (TAM) de (F. D. Davis, 1989), e a Teoria Unificada de Aceitação e Utilização da Tecnologia (UTAUT), de (Venkatesh et al., 2003).

### **1.3.1. Technology Acceptance Model (TAM)**

O Technology Acceptance Model foi proposto por (F. D. Davis, 1989) como uma adaptação da Theory of Reasoned Action. O modelo solicita que a intenção de um indivíduo usar determinada tecnologia é motivado por dois fatores essenciais a percepção de utilidade e a percepção de facilidade de uso.

A percepção de utilidade refere-se à convicção de que a utilização da tecnologia melhora o desempenho do utilizador nas suas tarefas enquanto no que se refere a percepção de facilidade corresponde ao nível em que o utilizador acredita que usar meios tecnológicos está isento de esforço

Estes dois fatores exercem influência direta na atitude em relação ao uso da tecnologia, a qual, por sua vez, afeta a intenção de uso e, conseqüentemente, a utilização efetiva (F.D. Davis, 1989).

O technology acceptance model foi bastante aplicado em diversas investigações sobre a adoção de tecnologias em diversas áreas incluindo em recursos humanos (Marler & Fisher, 2013; Minbaeva, 2021). Neste contexto do uso de inteligência artificial em Recursos Humanos a percepção de utilidade pode estar relacionada com a capacidade da tecnologia em reduzir tempo em tarefas administrativas ou apoiar decisões estratégicas, enquanto a percepção de facilidade de uso envolve a acessibilidade das ferramentas a existência de interfaces intuitivas e o suporte organizacional para a sua utilização.

Apesar da sua relevância, o TAM tem sido criticado por reduzir a explicação da aceitação tecnológica a apenas duas variáveis, ignorando fatores sociais, culturais e contextuais que também influenciam o processo de adoção (University of Michigan & Bagozzi, 2007).

### **1.3.2. Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)**

Tendo em conta enquadramento deste estudo, focado nos modelos tecnológicos como o a *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* desenvolvido por (Venkatesh et al., 2003) este surge como uma síntese dos restantes modelos tais como, o *Technology Acceptance Model*, *Theory of Reasoned Action* e a *Theory of Planned Behavior*.

O modelo identifica quatro principais intenções relacionadas com o uso e a adoção efetiva da tecnologia. A primeira é a expectativa de desempenho, que diz respeito à perceção de que o uso da tecnologia pode melhorar o rendimento e os resultados no trabalho. A segunda é a expectativa de esforço, que se refere ao nível de facilidade associado à aprendizagem e utilização das ferramentas tecnológicas. A terceira corresponde à influência social, isto é, ao impacto das perceções dos colegas e dos superiores na decisão de usar a tecnologia. Por fim, surgem as condições facilitadoras, relacionadas com os recursos organizacionais e a infraestrutura que permitem o uso eficaz da inteligência artificial.

No que se refere aos Recursos Humanos possui um enquadramento essencial para sua observação na adoção da Inteligência Artificial. Desta forma considera de forma simultânea, fatores individuais como expectativas e atitudes, bem como fatores organizacionais como o apoio a liderança e a cultura. Por exemplo, a influência social revela-se particularmente relevante em processos de transformação digital, uma vez que a liderança visionária e o exemplo dos pares podem reduzir resistências e incentivar a utilização de novas ferramentas (Potluri & Serikbay, 2025).

Em suma, o TAM e a UTAUT são contributos fundamentais para a perceção dos fatores que determinam a aceitação da Inteligência Artificial no domínio dos Recursos Humanos.

A articulação entre ambos os modelos permite enriquecer a presente investigação, proporcionando uma base teórica sólida para examinar o papel da formação, da cultura organizacional e das perceções individuais na adoção da Inteligência Artificial.

#### **1.4. Formação como fator crítico na adoção da IA**

O uso de tecnologias nos contextos organizacionais está intimamente relacionado com a capacidade dos profissionais de compreender utilizar e a forma como podem integrar nas práticas diárias. No caso da inteligência artificial aplicada aos recursos humanos, esta relação tem um carácter ainda mais transparente tratar-se de um conjunto de ferramentas que não apenas automatizam tarefas, mas também influenciam decisões estratégicas e processos com forte impacto humano como o recrutamento, avaliação de desempenho e a retenção de talento entre outras áreas (Minbaeva, 2021; Tabor-Błażewicz, 2023).

A formação surge assim como uma ferramenta fundamental para o sucesso na adoção de práticas de trabalhos tais como inteligência artificial, funcionando como mediadora entre a disponibilidade das ferramentas e a sua utilização efetiva e responsável.

Alguns estudos têm demonstrado que o investimento em formação contribui para o desenvolvimento de competências não só sociais, mas sobretudo digitais, essenciais para o uso da inteligência artificial. Um exemplo é o estudo de (Potluri e Serikbay 2025), “Digital Training and AI Adoption Among HR Professionals: A Behavioral Intention Model”, realizado com 382 profissionais de recursos humanos na Índia. O objetivo foi analisar a influência da formação digital na adoção de sistemas baseados em inteligência artificial. Os resultados mostram que a formação contínua e a percepção de autoeficácia tecnológica aumentam significativamente a intenção comportamental de uso, mediando a relação entre a utilidade percebida e a adoção da tecnologia.

A formação desempenha um papel fundamental para criação de ambientes organizacionais preparados para a inovação tecnológica, promovendo não apenas o domínio técnico, mas também uma mudança cultural orientada para a aprendizagem contínua e a colaboração homem-máquina.

A transformação digital exige um conjunto novas competências juntas dos seus colaboradores uma capacidade analítica e compreensão crítica do funcionamento das tecnologias inteligentes (Indra Bratamangala, 2023). Os profissionais são desafiados a transitar de um papel predominantemente administrativo para um papel estratégico no qual a análise de dados e a utilização de algoritmos preditivos se tornam competências essenciais (Marler & Boudreau, 2017).

A formação aplicada em inteligência artificial permite desenvolver não apenas conhecimentos técnicos sobre o funcionamento da ferramenta, mas também competências críticas para interpretar resultados, identificar viesamentos e assegurar o uso ético da tecnologia (Leicht-Deobald et al., 2019).

A eficiência da formação depende igualmente do modelo pedagógico usado (Kolb, 1984) com a sua teoria da aprendizagem experiencial sublinha a importância da utilização de métodos experimentais e práticos na consolidação do conhecimento.

Nesta conjuntura da inteligência artificial em recursos humanos sugere que formações baseadas em estilo de *workshops* e exercícios práticos na construção de *prompts* como os realizados no presente estudo são mais eficazes do que formações teóricas.

A investigação mais recente defende o uso da aprendizagem no próprio processo de trabalho, através da lógica de *learning in the flow of work* (Bersin, 2021). Esta abordagem facilitada por ferramentas digitais, permite que os profissionais aprendam de forma contínua e contextualizada, enquanto aplicam os conhecimentos adquiridos em tarefas reais.

Por fim a literatura realça que a formação é um dos fatores-chaves para a adoção da inteligência artificial no ambiente de trabalho ao influenciar dimensões como a literacia digital, autoeficácia, segurança e na perceção de utilidade das ferramentas. Contudo a eficácia da formação depende de fatores contextuais, como a cultura organizacional, a liderança e a integração de princípios éticos e os métodos usados no processo de aprendizagem.

## **1.5. Desafios Éticos, Humanos e Relacionais na Adoção da Inteligência Artificial**

O envolvimento da Inteligência Artificial no domínio dos Recursos Humanos acarreta um conjunto de desafios de natureza humana e ética que de certa forma influenciam a sua legitimidade e aceitação. A literatura mais recente indica que a digitalização dos processos na gestão de recursos humanos deve ser acompanhada por uma reflexão sobre a justiça e a transparência das decisões automatizadas, bem como o seu impacto humano (Fountaine et al., 2019)

Em relação aos principais obstáculos emergem o receio da substituição do trabalho humano e o risco de uma desumanização das relações profissionais sobretudo em processos como por exemplo no recrutamento, avaliação de desempenho e gestão de talento (European Parliament. Directorate General for Parliamentary Research Services., 2021; Margherita, 2022). Apesar da Inteligência Artificial ter uma propensão para substituir mais do que trocar funções, muitos colaboradores continuam a percecioná-la como sendo uma ameaça à autonomia e à relevância das capacidades humanas. Este fenómeno reforça a importância de compreender a Inteligência Artificial como um complemento ao trabalho humano, promovendo uma cooperação equilibrada entre pessoas e tecnologia (Bujold et al., 2024).

O corpo algorítmico emerge como um desafio crítico, uma vez que numerosos modelos de aprendizagem automática geram resultados de difícil compreensão. Essa falta de transparência pode comprometer a confiança e gerar percepções de injustiça nos processos de decisão (Rahwan et al., 2019). A literatura mais recente propõe a Inteligência Artificial associada à necessidade de formação dos profissionais para interpretar resultados e supervisionar decisões automatizadas (Dellermann et al., 2021; Shneiderman, 2020b).

Na conformidade ética e proteção de dados permanecem como aspetos fundamentais para a utilização responsável da inteligência artificial. Estudos recentes salientam a relevância de práticas que garantam a privacidade e a imparcialidade e a mitigação de distorções algorítmica e sobretudo em contexto de recrutamento (Crawford, 2022; Hewage, 2023). Adicionalmente a responsabilização organizacional deve incluir mecanismos de auditoria e governança ética que monitorizem o impacto das decisões automatizadas e assegurem a rastreabilidade dos processos (Jobin et al., 2019; Ryan & Stahl, 2021).

Por fim, a adoção ética e eficaz da Inteligência Artificial depende fortemente da cultura organizacional e das relações interpessoais. Organizações que valorizam a aprendizagem contínua, a transparência e o diálogo aberto tendem a promover uma maior aceitação da tecnologia. Em contrapartida nos contextos em que imperam o controlo e pela desconfiança geram resistência e medo (Pavlovic, 2023; Tabor-Błazewicz, 2023).

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

---

## **2.1. Objetivos e questões da investigação**

Esta dissertação tem como objetivo principal: *analisar o impacto da formação sobre a utilização da inteligência artificial no Recrutamento e Seleção e a adoção de ferramentas digitais no contexto organizacional.*

Com base neste propósito, definiram-se os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Compreender as perceções dos profissionais de recrutamento e seleção sobre a formação em inteligência artificial.
- ✓ Avaliar o impacto da formação recebida no desempenho das funções e nas práticas de trabalho.
- ✓ Identificar os principais instrumentos de inteligência artificial utilizadas pelos profissionais de recursos humanos no desempenho das suas funções após a formação.
- ✓ Analisar papel das organizações no apoio à adoção de ferramentas de inteligência artificial no contexto dos recursos humanos.
- ✓ Explorar os benefícios, desafios e apreensões manifestados pelos profissionais relativamente à integração da inteligência artificial nos processos de recrutamento

## **2.2. Natureza da Investigação**

A presente investigação adota uma base metodológica inspirada na investigação-ação, de cariz exploratório, procurando, simultaneamente, perceber e intervir na realidade estudada. Trata-se assim de uma tentativa de uma investigação, no sentido em que não cumpre de forma integral o ciclo completo e sistemáticos das características do modelo clássico, mas mantém os seus princípios centrais uma articulação entre reflexão e ação por sua vez uma participação ativa dos envolvidos e a busca de uma melhoria das práticas (Kemmis & McTaggart, 2005; Tripp, 2005).

O seu carácter exploratório decorre do facto de se tratar de uma experiência inicial de integração da inteligência artificial em práticas de recrutamento e seleção, centrada na observação e na análise das perceções de um grupo reduzido de profissionais. Assim, mais do que procurar generalizações estatísticas, este estudo visa a compreender aprendizagens e desafios emergentes da experiência prática, contribuindo assim para o desenvolvimento do conhecimento aplicado à formação.

Este estudo, assume uma natureza mais exploratória e formativa, refletindo um compromisso entre a produção de conhecimento e a experimentação de uma intervenção pedagógica em contexto real.

O percurso metodológico seguiu, assim, as etapas clássicas deste tipo de investigação: planeamento, ação, observação e reflexão, adaptadas à escala e aos objetivos do estudo. Numa primeira fase, foi aplicado o questionário “Orientação Digital e Inteligência Artificial Aplicada aos Recursos Humanos” (ver Apêndice I), com o objetivo de avaliar o nível de literacia digital e as perceções iniciais dos participantes. Com base nesses resultados, planeou-se e implementou-se uma ação de formação experiencial, centrada no uso prático e ético da Inteligência Artificial em processos de recrutamento e seleção.

Após esta intervenção, aplicou-se um segundo questionário (ver Apêndice VI) e realizou-se um *focus group* (ver Apêndice VIII) para recolher dados qualitativos sobre aprendizagens, desafios e oportunidades. Os resultados foram analisados de forma integrada, o que permitiu uma reflexão crítica e a formulação de recomendações práticas para uma adoção mais ética e informada da tecnologia.

### **2.3. Desenho do Estudo**

O presente estudo foi elaborado para responder ao problema e à questão central da investigação, adotando um desenho de natureza exploratória e recorrendo a diferentes técnicas de recolha de dados, que permitiram captar tanto a dimensão objetiva quanto a subjetiva na adoção da inteligência artificial em contexto de trabalho de recrutamento e seleção.

De acordo com Creswell e Plano Clark (2018), os estudos de métodos mistos são particularmente adequados para investigações de carácter exploratório, por oferecerem uma perspetiva integrada para compreender fenómenos complexos, combinando a robustez dos dados quantitativos com a profundidade das narrativas dos participantes.

Neste sentido o estudo segue uma logica de tentativa de investigação ação exploratória articulando ciclos sucessivos de planeamento, ação, observação e reflexão que visam a compreender aprendizagens emergentes e promover conhecimento aplicável à prática profissional.

A Tabela 1 apresenta, de forma sintética, as fases do processo de investigação-ação, bem como a correspondência entre cada etapa metodológica, os instrumentos de recolha de dados utilizados e os respetivos objetivos.

Tabela 1 - Desenho do Estudo

<b>Fase</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Número de Participantes</b>
<b>Preparação (Diagnóstico Inicial)</b>	Identificar necessidades formativas e orientar o planeamento da intervenção.	Aplicação do questionário “ <i>Orientação Digital: Inteligência Artificial Aplicada aos Recursos Humanos</i> ” para avaliar a literacia digital e as perceções iniciais sobre a inteligência artificial.	11
<b>Ação (Formação Prática)</b>	Desenvolver competências digitais, promover o uso consciente da IA e estimular a reflexão ética.	Sessão de 1h30 sobre <i>Inteligência Artificial aplicada à Gestão de Pessoas</i> , centrada no uso do ChatGPT e na criação de <i>prompts</i> no contexto de recrutamento.	4
<b>Avaliação (Questionário Pós-Formação)</b>	Avaliar as perceções sobre as aprendizagens, a utilidade da formação e o impacto percebido.	Aplicação de um segundo questionário 3 semanas após a formação.	4
<b>Reflexão (Focus Group e Recomendações)</b>	Compreender o impacto da formação, identificar barreiras e oportunidades e formular recomendações práticas.	Realização de um <i>focus group</i> , 3 meses após a formação, para analisar a transferência das aprendizagens e recolher contributos qualitativos.	4

A fase de preparação correspondeu ao diagnóstico inicial, realizado por meio do questionário "Orientação Digital Inteligência Artificial Aplicada aos Recursos Humanos" aplicado a onze participantes.

O objetivo principal desta etapa consistiu em identificar o nível de literacia digital e as percepções dos profissionais relativamente à utilização da inteligência artificial no contexto profissional. Os resultados obtidos foram determinantes na elaboração de um programa de formação, que evidenciou a necessidade de desenvolver competências práticas, um primeiro passo exploratório para compreender como a capacitação pode influenciar a adoção da tecnologia.

Esta necessidade é igualmente comprovada na literatura, que realça a formação como elemento central para a adoção eficaz da inteligência artificial em contexto organizacional. O desenvolvimento de competências digitais e analíticas é apontado como condição essencial para o uso crítico e estratégico da tecnologia (Marler & Boudreau, 2017; Leicht-Deobald et al., 2019; Potluri & Serikbay, 2025), reforçando a importância de ações de formação que promovam a transformação digital e a autoeficácia tecnológica. Deste modo, esta fase preliminar adquiriu um caráter exploratório e diagnóstico, essencial para orientar a intervenção formativa e garantir a coerência entre o enquadramento teórico e a prática investigativa.

A fase de ação, correspondente à implementação da formação prática, com duração de uma hora e meia, contando com a participação de quatro profissionais de recursos humanos. Estes participantes integraram posteriormente o *Focus Group* realizado na fase de reflexão, assegurando a continuidade da amostra ao longo das diferentes etapas do estudo.

Esta etapa foi orientada para o fortalecimento da literacia digital, a promoção de uma utilização responsável e consciente da inteligência artificial, bem como a estimulação da reflexão sobre o seu impacto no contexto organizacional.

Durante determinado período, os participantes estiveram envolvidos num programa de formação que integrou a exposição de conhecimentos teóricos à realização de atividades práticas. Esta abordagem metodológica de natureza experiencial e exploratória promoveu uma maior autonomia e por sua vez um pensamento crítico na aprendizagem prática, permitindo assim os participantes aplicar assim os conhecimentos práticos de forma contextualizada e relevante para as suas funções profissionais.

A fase de avaliação ocorreu após a conclusão da formação e consistiu na aplicação de um segundo questionário aos participantes. Esta fase teve como objetivo avaliar as aprendizagens adquiridas, a percepção de utilidade da formação e as mudanças na atitude face à utilização da Inteligência Artificial. Os dados obtidos permitiram explorar o impacto da intervenção identificar áreas passíveis de melhoria para a implementação futura de programas de formação análogos.

Por fim, a etapa de reflexão materializou-se através da realização de um *focus group* com os mesmos quatro participantes que integraram a formação prática. Esta fase teve como propósito fomentar uma discussão aberta sobre as experiências vivenciadas, as aprendizagens adquiridas e as percepções acerca dos desafios e oportunidades associados à utilização da Inteligência Artificial nos processos de Recursos Humanos, nomeadamente no recrutamento e seleção.

Esta etapa encerrou o ciclo da tentativa de investigação-ação exploratória, permitindo consolidar aprendizagens e formular recomendações práticas.

### **2.3.1. Seleção Participantes**

Para a seleção dos participantes deste estudo, optou-se por incluir profissionais de recursos humanos com diferentes níveis de experiência e trajetórias profissionais diversificadas, de modo a garantir uma perspetiva mais abrangente sobre o uso da inteligência artificial na área. A maioria dos participantes possuía experiência profissional contínua em funções de recursos humanos, embora alguns tivessem iniciado recentemente a sua atividade na área, o que permitiu integrar percepções tanto de profissionais experientes como de recém-licenciados.

O número de participantes variou conforme cada fase da investigação: onze profissionais responderam ao questionário inicial de diagnóstico, enquanto quatro participaram da formação prática e das etapas subsequentes.

Esta dimensão da amostra revelou-se adequada ao propósito exploratório do estudo e coerente com o desenho metodológico de investigação-ação, que privilegia a profundidade das interações e a qualidade da informação recolhida em detrimento da sua generalização estatística.

Todos os participantes foram informados sobre o objetivo da investigação, tendo sido assegurados o anonimato e a confidencialidade dos dados, em conformidade com os princípios éticos da investigação científica.

### 2.3.2. Questionários

O questionário constitui o principal instrumento de recolha de dados quantitativos aplicado em dois momentos distintos pré ver (Apêndice I) e pós a formação ver (Apêndice VI) este instrumento, tem como objetivo de avaliar a evolução das perceções e atitudes dos participantes relativamente em contexto de recursos humanos.

O instrumento foi elaborado especificamente para este estudo, com base nos modelos teóricos TAM (Technology Acceptance Model; Davis, 1989) e UTAUT (Unified Theory of Acceptance and Use of Technology; Venkatesh et al., 2003). Estes modelos destacam variáveis determinantes da adoção tecnológica, como a utilidade percebida, a facilidade de uso e a intenção de utilização futura. Adicionalmente, foram incorporados os contributos de Marler e Boudreau (2017) e de Stachová et al. (2020) sobre a aplicação da Inteligência Artificial na gestão de Recursos Humanos.

O mesmo questionário foi aplicado em dois momentos antes e após a formação prática, permitindo a comparação direta das perceções e atitudes dos participantes. O questionário é composto por cinco secções, totalizando 17 itens: 16 de resposta fechada (em escala de Likert de cinco pontos: 1 = *Discordo totalmente*; 5 = *Concordo totalmente*) e 1 questão aberta.

#### Secção I – Informação Sociodemográfica (5 itens)

Recolheu dados gerais sobre o perfil dos participantes, nomeadamente idade, género, habilitações académicas e experiência profissional na área de Recursos Humanos. As perguntas foram de elaboração própria, seguindo boas práticas em caracterização amostra.

Exemplo: “*Indique o número aproximado de anos de experiência profissional em Recursos Humanos.*”

#### Secção II – Atitudes face à Inteligência Artificial em Recursos Humanos (4 itens)

Avaliou as percepções sobre a utilidade o impacto da inteligência no processo de recrutamento. As questões foram desenvolvidas com base no modelo TAM (Davis, 1989), que enfatiza a utilidade percebida como fator determinante da adoção tecnológica. Exemplo: *“A utilização de Inteligência Artificial pode tornar os processos de recrutamento”*

*(item adaptado de Davis, 1989)*

### Secção III – Conhecimento sobre a Inteligência Artificial em Recursos Humanos (3 itens)

Avaliou o grau de familiaridade e compreensão dos participantes relativamente ao funcionamento e potencial da inteligência artificial no recrutamento e seleção as questões foram inspiradas em Stachova et al. (2020), que exploram o conhecimento sobre práticas digitais em práticas de recrutamento e seleção.

Exemplo: *“A utilização da IA pode auxiliar significativamente na triagem de dados candidaturas.”* *(questão inspirada em Stachová et al., 2020)*

### Secção IV – Competências Práticas em IA para RH (4 itens)

Analisou as competências dos participantes para aplicar a inteligência artificial em tarefas práticas, como a análise de dados ou a criação de descrições de funções. As questões foram elaboradas com base em Marler e Boudreau (2017), que abordam a integração de competências digitais no processo de recrutamento e seleção.

Exemplo: *“Sou capaz de implementar processos de integração com base em recomendações geradas por IA”* *(questão adaptada de Marler & Boudreau, 2017)*

### Secção V – Sugestões e Comentários (1 item)

Incluiu uma questão aberta que permitiu aos participantes expressar percepções, desafios sobre o uso da inteligência artificial em recursos humanos. Exemplo: *“Que benefícios ou desafios identifica na utilização da Inteligência Artificial em processos de Recursos Humanos?”*

### **2.3.3. Formação prática em inteligência artificial aplicada à gestão de recursos humanos**

A construção da formação prática em Inteligência Artificial aplicada ao recrutamento e seleção resultou de um processo estruturado e intencional, concebido para garantir a coerência entre os objetivos pedagógicos e os métodos de intervenção definidos (ver Apêndice II).

Esta etapa constituiu o núcleo exploratório da investigação, funcionando como uma intervenção formativa experimental que procurou observar e compreender, de forma prática, como os profissionais de recursos humanos assimilam e aplicam conhecimentos sobre o uso ético e funcional da inteligência artificial.

O desenho da formação teve como finalidade proporcionar uma experiência de aprendizagem contextualizada, permitindo aos participantes desenvolver competências práticas e, simultaneamente, refletir criticamente sobre o uso ético da tecnologia.

Na fase de diagnóstico, analisaram-se os resultados do questionário inicial “Orientação Digital e Inteligência Artificial Aplicada aos Recursos Humanos”, que permitiram identificar necessidades formativas nas dimensões de literacia digital, criação de *prompts* e reflexão ética sobre o uso da inteligência artificial.

Com base nesses resultados, definiram-se os seguintes objetivos pedagógicos exploratórios:

- Compreender o potencial e os limites da inteligência artificial em recrutamento e seleção
- Desenvolver competências práticas na criação e aplicação de Prompts
- Promover uma atitude crítica e ética na utilização da tecnologia.

Na fase de planeamento, decidiu-se que a formação teria a duração total de 1h30, considerada adequado para captar a atenção dos participantes e permitir a realização de atividades práticas num formato intensivo.

Optou se por uma sessão única de natureza exploratória e experiencial que combinou momentos de exposição teórica e prática o que permitiu testar de certa forma a aplicabilidade da inteligência artificial, em recursos humanos.

Na fase de concepção elaborou-se uma apresentação em PowerPoint (ver Apêndice IV) que estruturou a sessão em duas partes: uma em componente teórica e uma dedicada à introdução à inteligência artificial e ao conceito de Prompt Engineering por sua vez um componente prático para completar os conhecimentos adquiridos aplicados em contextos reais.

No final da sessão, foi proposto um desafio semanal (ver Apêndice V) para cada participante. Considerando a empresa onde trabalha ou um contexto organizacional simulado, criou-se um *prompt* para responder a uma necessidade real de recrutamento e seleção. O desafio foi submetido através da plataforma Google Classroom, permitindo a monitorização e avaliação posterior das respostas. O plano detalhado da sessão formativa encontra-se descrito ver no (Apêndice II), enquanto a apresentação em PowerPoint e os exercícios práticos utilizados estão disponíveis nos (Apêndices IV e V), respetivamente. Esta formação constituiu, assim, um exercício de carácter exploratório, centrado na observação e análise das aprendizagens práticas e reflexivas dos participantes, em consonância com a natureza de tentativa de investigação-ação que orienta o presente estudo.

Na fase de implementação, a formação decorreu online através da plataforma Microsoft Teams, com quatro participantes, integrando momentos de exposição teórica, prática orientada e reflexão coletiva. A sessão teve lugar no dia 7 de fevereiro, com duração total de 1h30, seguindo os princípios da aprendizagem experiencial de Kolb (1984), que valorizam a experimentação ativa e a reflexão sobre a prática. Na fase de avaliação e reflexão, aplicou-se o questionário pós-formação ver (Apêndice VI), idêntico ao questionário de diagnóstico inicial ver (Apêndice I), aplicado no próprio dia da formação, com o propósito de comparar perceções e aprendizagens. Relativamente à avaliação da transferência, realizou-se um *focus group* destinado a recolher contributos sobre as aprendizagens e identificar potenciais melhorias para formações futuras. Foram ainda emitidos certificados de participação, disponíveis em formato exemplificativo no (Apêndice VII), reforçando a coerência entre diagnóstico, intervenção e reflexão princípios centrais da investigação-ação exploratório (Carr & Kemmis, 1986).

#### 2.3.4. Focus Group

O *focus group* constituiu o principal instrumento de recolha de dados qualitativos desta investigação ver (Apêndice IX), com o propósito de aprofundar as perceções, experiências e reflexões dos participantes relativamente ao uso de ferramentas de Inteligência Artificial. Este instrumento assumiu um carácter exploratório, procurando compreender de que forma os profissionais transferiram os conhecimentos adquiridos na formação para o seu contexto laboral imediato, bem como avaliar o impacto a curto prazo da formação na utilização da Inteligência Artificial, em especial nos processos de recrutamento e seleção. De acordo com Krueger e Casey (2015) e Morgan (1997), o *focus group* é uma técnica qualitativa que permite aceder a significados partilhados através da interação entre os participantes, revelando dimensões contextuais e subjetivas que não emergem em instrumentos quantitativos.

Assim, o *focus group* foi conduzido remotamente, com a participação dos quatro profissionais que integraram a formação prática. Teve um carácter intencional e exploratório, assegurando a continuidade das fases da investigação e possibilitando uma reflexão aprofundada sobre a aplicação prática dos conhecimentos e competências adquiridos.

Além disso, procurou-se avaliar a transferência dos conhecimentos e o impacto formativo imediato no modo como os participantes percecionam e aplicam a Inteligência Artificial no seu trabalho, nomeadamente em tarefas de recrutamento e seleção (Krueger & Casey, 2015).

O guião do *focus group* foi elaborado com base nos objetivos da investigação e nos resultados dos questionários aplicados nas fases anteriores, de forma a promover uma discussão centrada e coerente com o desenho metodológico do estudo.

Seguiram-se as recomendações de Barbour (2018) e de Krueger e Casey (2015) quanto à formulação de questões abertas, redigidas em linguagem acessível e organizadas em blocos temáticos que favorecem a exploração de significados e a comparação de experiências.

## **2.4. Procedimentos de Tratamento e Análise de Dados**

Todos os participantes envolvidos aceitaram e reconheceram todas as condições para participar no estudo e na confidencialidade dos dados presente na declaração de consentimento ver (Apêndice VIII). No início de cada fase de intervenção desse estudo realizou-se um breve resumo sobre o tema estudado e o seu principal objetivo

Após a recolha dos questionários pré e pós-formação e, posteriormente, a realização do focus group com os participantes da formação, os procedimentos de tratamento dos dados foram efetuados através do Microsoft Word com o apoio de tabelas, procedendo-se à análise de categorias e subcategorias.

A transição revelou-se um recurso fundamental para evitar distorções do discurso e garantir a clareza da mensagem transmitida (Microsoft Teams,2025)

O tratamento e a análise dos dados nesta investigação foram conduzidos de acordo com a natureza quantitativa e qualitativa da informação recolhida, adotando, assim, uma lógica de triangulação metodológica (Denzin,1978; Creswell,2014). Esta estratégia permitiu aumentar a validade da investigação.

Os dados recolhidos através dos questionários foram analisados com recurso a estatística descritiva permitindo assim, identificar tendências nas perceções dos participantes. Utilizou se escala de Likert (1 a 5) para avaliar a perceção da utilidade e a facilidade de uso e intenção da inteligência artificial.

Nos dados qualitativos resultaram de três fontes, questões abertas dos questionários, notas de observação durante a formação prática e transcrição integral do *focus group*. Todos estes dados foram submetidos a análise de conteúdo temática (Bardin, 2011; Krippendorff, 2013), seguindo as etapas clássicas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, o que permitiu uma leitura sistemática e fundamentada das narrativas recolhidas.

## **2.5. Caracterização dos participantes**

Participaram no questionário inicial (pré-formação) onze profissionais da área de Recursos Humanos, provenientes de diferentes organizações e com níveis de experiência distintos. Estes profissionais desempenhavam funções diversificadas, o que permitiu

obter uma perspectiva abrangente sobre o uso e o potencial de aplicação da Inteligência Artificial na gestão de pessoas.

A Tabela 2 apresenta a caracterização geral dos participantes, considerando o género e as funções desempenhadas.

*Tabela 2 - Caracterização geral dos participantes do questionário inicial (orientação para o digital)*

<b>CATEGORIA</b>	<b>SUBCATEGORIA</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Género</b>	Feminino	10	90.9%
	Masculino	1	9.1%
<b>Funções Desempenhadas</b>	Técnica de RH	4	36,4%
	Talent Acquisition	3	27,3%
	Consultor RH	2	18.2%
	Assistente de RH	2	18,2%

A diversidade de funções representadas assegurou uma visão global dos diferentes contextos e responsabilidades associados às práticas de Recursos Humanos.

Nas fases seguintes da investigação, formação prática, avaliação e reflexão, participaram quatro dos profissionais que responderam ao questionário inicial. Estes participantes foram selecionados por representarem funções distintas e diferentes níveis de experiência.

*Tabela 3 - Dados sociodemográficos dos participantes da formação e focus group*

<b>Participante</b>	<b>Cargo</b>	<b>Género</b>	<b>Antiguidade da Empresa</b>
<b>P1</b>	Talent Acquisition	Masculino	2 anos
<b>P2</b>	Consultora RH	Feminino	6 meses
<b>P3</b>	HR Experienced Assistant	Feminino	2 anos
<b>P4</b>	Técnica de RH	Feminino	4 anos

Os participantes que integraram estas fases demonstraram perfis profissionais complementares, contribuindo com perspectivas distintas sobre o uso da Inteligência Artificial em tarefas relacionadas com o recrutamento, a comunicação e a otimização de processos internos de gestão de pessoas.

## **CAPÍTULO III – ANÁLISE DOS RESULTADOS**

---

### 3.1.1 Resultados do Questionário Pré-Formação

Esta parte do trabalho tem como objetivo apresentar e analisar os resultados do questionário pré- formação “Orientação para o Digital” ver (Apêndice I), aplicado um mês antes da realização da formação. Este instrumento procurou identificar o nível de literacia digital e as perceções iniciais dos participantes relativamente ao uso de ferramentas digitais e, em particular, ao potencial da Inteligência Artificial nos processos de Recrutamento e Seleção.

Figura 1 - Grau de utilização da Inteligência Artificial (IA) no geral.

Qual o seu grau de utilização de Inteligência Artificial (IA) no geral ?

11 respostas

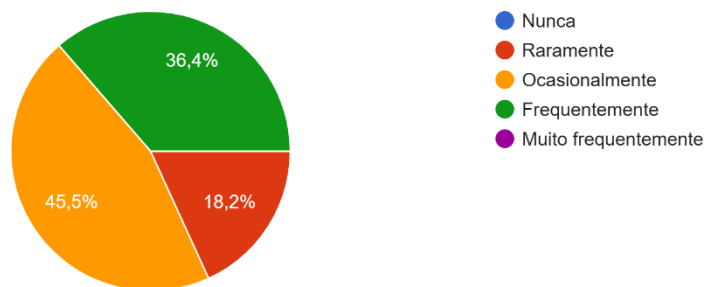
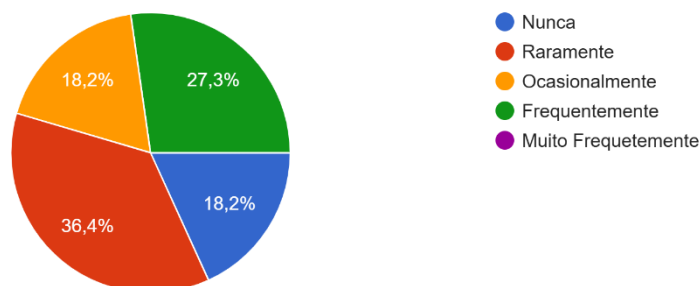


Figura 2 - Grau de utilização da Inteligência Artificial (IA) em Recursos Humanos.

Qual o seu grau de utilização de Inteligência Artificial (IA) em RH ?

11 respostas



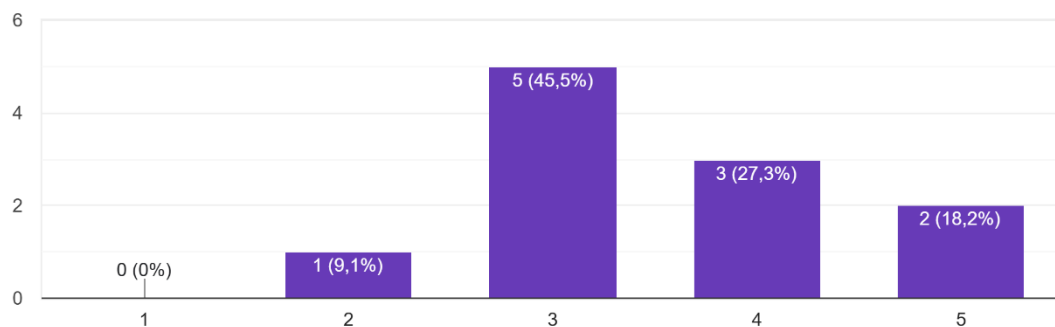
Os resultados indicam que a maior parte dos respondentes já tem algum contato prático com ferramentas de Inteligência Artificial nas atividades gerais (**Figura 1**), tal como para

as atividades de RH, ainda que não de forma contínua (**Figura 2**). Apenas 36,4% dos participantes afirmam utilizar IA frequentemente; cerca de metade dos participantes utiliza a IA de forma ocasional (45,5%), enquanto ainda 18,2% relataram utilizá-la raramente.

Figura 3 - A IA pode auxiliar na personalização da experiência do candidato, tornando o processo de seleção mais atrativo.

A IA pode auxiliar na personalização da experiência do candidato, tornando o processo de seleção mais atrativo

11 respostas



Na escala de Likert de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente), observa-se uma tendência de concordância moderada quanto ao papel da Inteligência Artificial na personalização da experiência do candidato (**Figura 3**). Esses resultados evidenciam que os participantes reconhecem o potencial da IA para tornar o processo de recrutamento mais atrativo e personalizado, embora parte deles ainda mantenha uma postura neutra ou cautelosa em relação ao tema.

Figura 4 - O uso de IA nos processos de RH pode melhorar a comunicação com os candidatos, oferecendo respostas mais rápidas e precisas.

#### A IA tem o potencial de tornar os processos de recrutamento mais equitativos

11 respostas

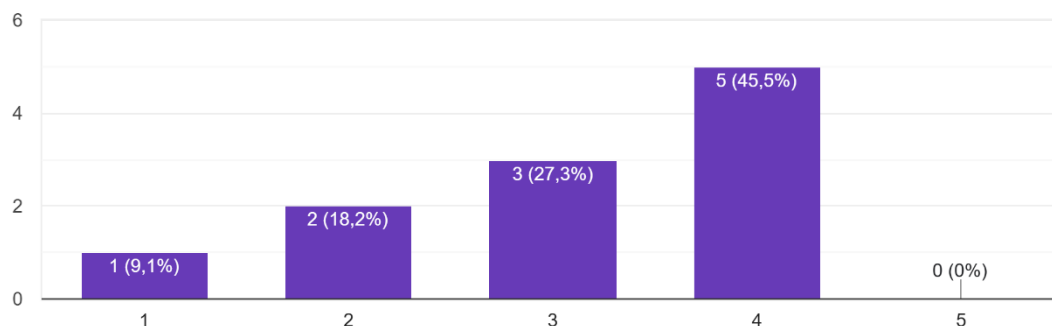
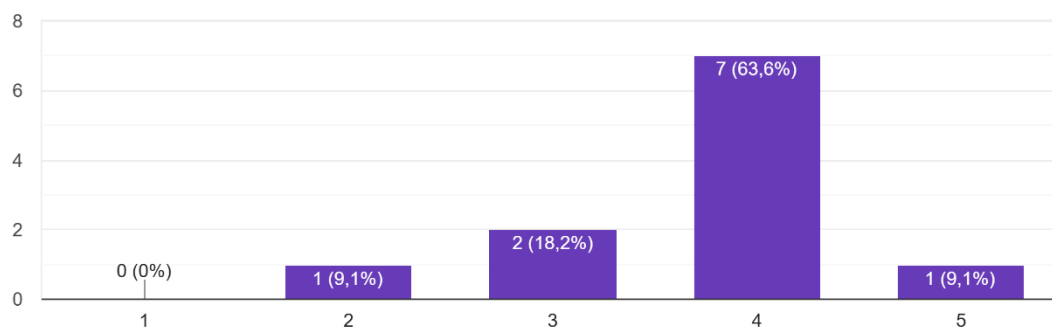


Figura 5 - A IA tem o potencial de tornar os processos de recrutamento mais equitativos.

#### O uso de IA nos processos de RH pode melhorar a comunicação com os candidatos, oferecendo respostas mais rápidas e precisas

11 respostas



Os resultados apresentados nas **(Figuras 4 e 5)** demonstram uma tendência clara de concordância quanto ao potencial da Inteligência Artificial para melhorar os processos de recrutamento e comunicação em Recursos Humanos. A maioria dos participantes reconhece que a IA pode tornar a interação com os candidatos mais ágil e precisa, além de contribuir para processos de seleção mais justos e equilibrados. Ainda que alguns respondentes revelem posições mais neutras ou cautelosas, as respostas evidenciam uma percepção predominantemente positiva sobre o uso da IA como ferramenta de apoio estratégico nas práticas de RH.

Figura 6 - A IA tem o potencial de tornar os processos de recrutamento mais equitativos.

A IA tem o potencial de tornar os processos de recrutamento mais equitativos

11 respostas

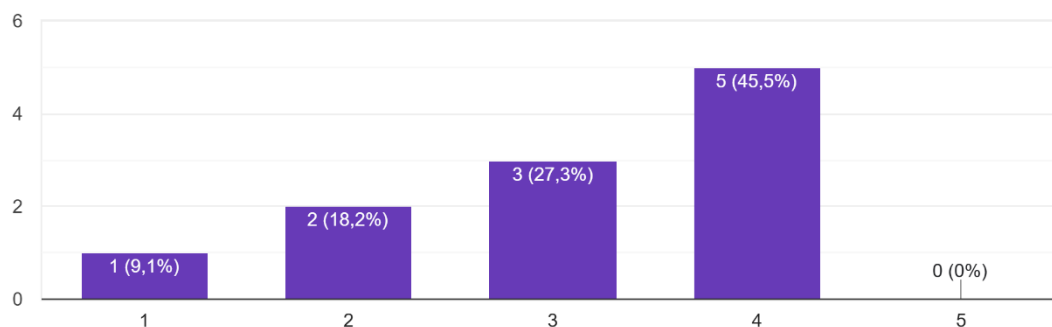
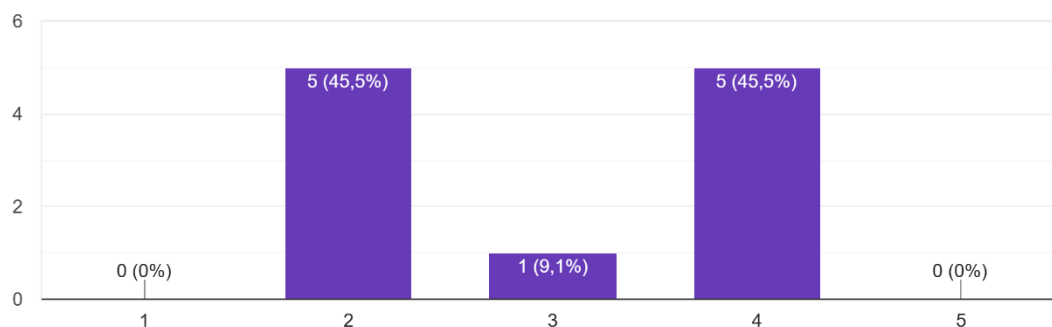


Figura 7 - A IA pode transformar o recrutamento tradicional numa abordagem mais humanizada e centrada no candidato.

A IA pode transformar o recrutamento tradicional numa abordagem mais humanizada e centrada no candidato

11 respostas



Os resultados das (**Figuras 5 e 6**) reforçam a percepção positiva dos participantes quanto ao papel da Inteligência Artificial no aperfeiçoamento dos processos de recrutamento.

De forma geral, observa-se uma tendência de concordância sobre o potencial da IA para tornar as práticas de seleção mais equitativas e promover abordagens mais humanizadas e centradas no candidato. Essa interpretação sugere que os profissionais de Recursos Humanos reconhecem a IA não apenas como uma ferramenta de eficiência, mas também como um recurso capaz de melhorar a experiência dos candidatos e a qualidade das decisões de contratação.

Figura 8 - Ferramentas de IA podem auxiliar significativamente na personalização de ofertas de emprego.

Ferramentas de IA podem auxiliar significativamente na personalização de ofertas de emprego  
11 respostas

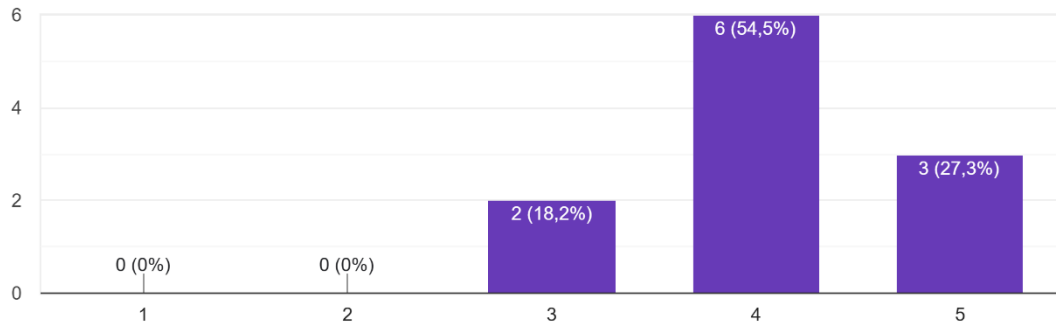


Figura 9 - Utilização de IA pode auxiliar na análise equitativa de dados qualitativos e quantitativos dos candidatos

Utilização de IA pode auxiliar na análise equitativa de dados qualitativos e quantitativos dos candidatos  
11 respostas

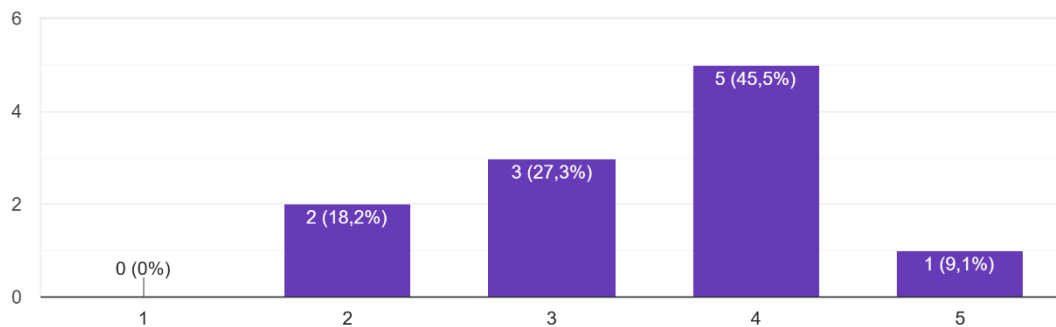


Figura 10 - Aplicação de IA para suportar a otimização dos processos de integração (onboarding) e formação de colaboradores.

#### Aplicação de IA para suportar a otimização dos processos de integração (onboarding) e formação de colaboradores

11 respostas

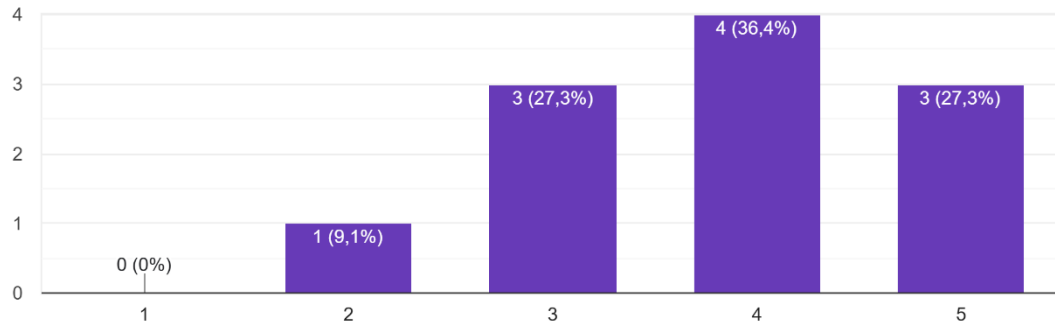
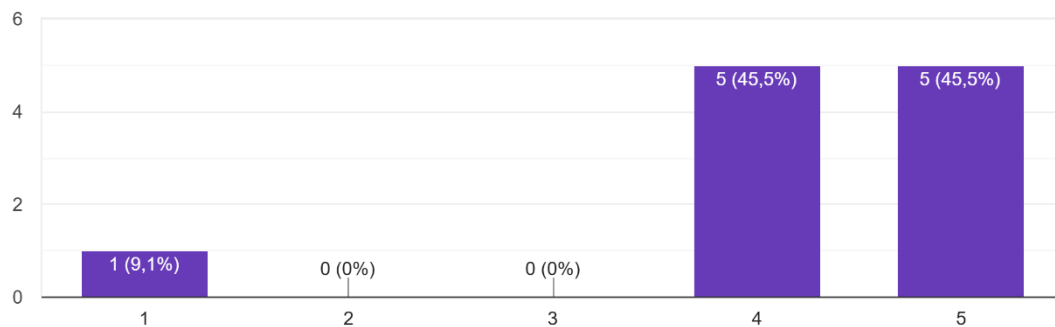


Figura 11 - Ferramentas de IA para automatizar tarefas administrativas nos processos de RH.

#### Ferramentas de IA para automatizar tarefas administrativas nos processos de RH.

11 respostas



Os resultados apresentados nas **(Figuras 7, 8, 9 e 10)** reforçam a visão amplamente positiva dos participantes sobre o papel da Inteligência Artificial na otimização dos recursos humanos. Observa-se uma tendência consistente de concordância quanto à capacidade da IA de personalizar ofertas de emprego, tornar a análise de dados mais equitativa, aperfeiçoar a integração e formação de colaboradores, e automatizar tarefas administrativas rotineiras.

Figura 12 - Implementar processos de integração (onboarding) com base em recomendações suportadas por IA.

Implementar processos de integração (onboarding) com base em recomendações suportadas por IA

11 respostas

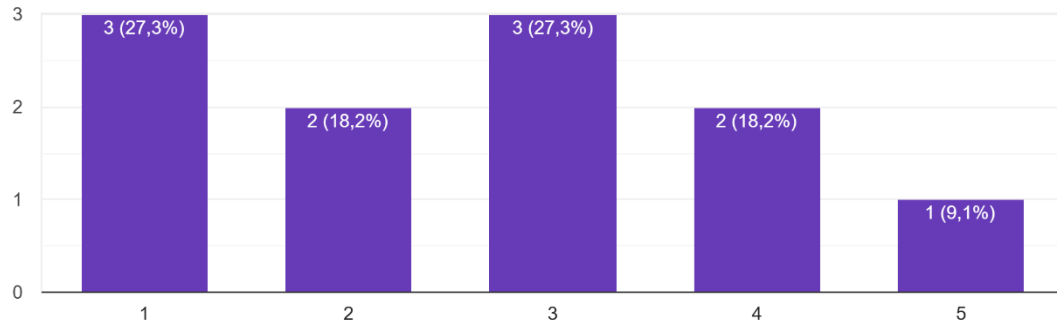


Figura 13 - Analisar feedbacks e resultados de questionários com suporte de IA para identificar melhorias no RH.

Analisar feedbacks e resultados de questionários com suporte de IA para identificar melhorias no RH

11 respostas

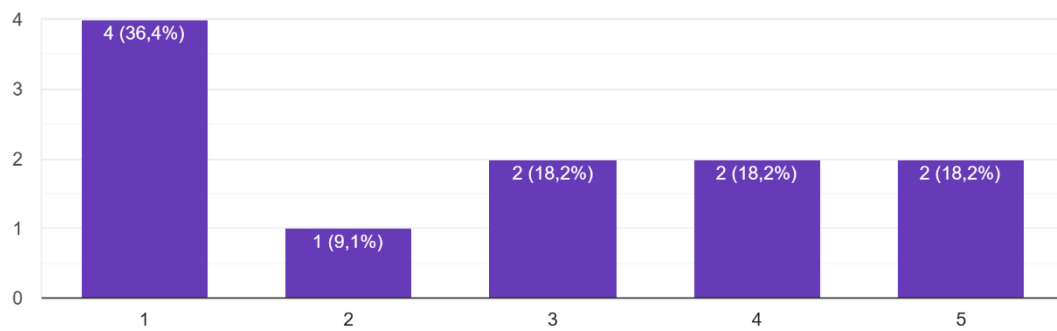


Figura 14 - Criar estratégias de retenção de talentos com base em insights gerados por IA.

#### Criar estratégias de retenção de talentos com base em insights gerados por IA

11 respostas

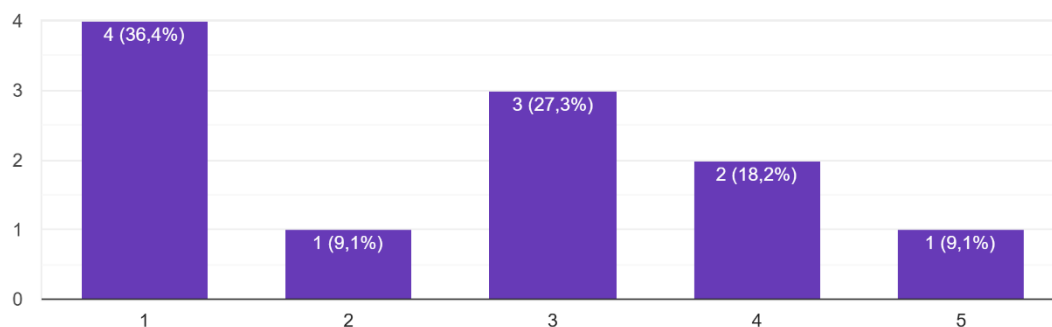
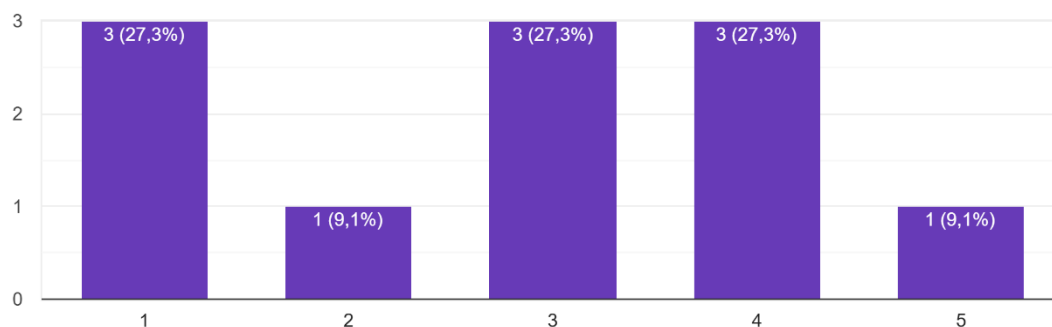


Figura 15 - Ajustar a linguagem e definir palavras-chave em anúncios de emprego utilizando IA.

#### Ajustar a linguagem e definir palavras-chave em anúncios de emprego utilizando IA

11 respostas



Os resultados apresentados nas **(Figuras 11, 12, 13 e 14)** evidenciam uma percepção mais cautelosa e heterogênea quanto ao uso da Inteligência Artificial em atividades de caráter estratégico e analítico nos Recursos Humanos. Embora alguns participantes reconheçam o potencial da IA para apoiar processos de integração (onboarding), analisar feedbacks e resultados de questionários, definir estratégias de retenção de talentos e ajustar a linguagem em anúncios de emprego, observa-se também uma presença significativa de respostas neutras ou discordantes.

Esses resultados sugerem que, apesar de o grupo reconhecer o valor da IA nas tarefas operacionais, ainda há reservas quanto à sua aplicabilidade em funções que exigem maior sensibilidade humana ou julgamento subjetivo. Assim, verifica-se uma aceitação parcial,

refletindo um nível de maturidade ainda em desenvolvimento na adoção dessas tecnologias no contexto de RH.

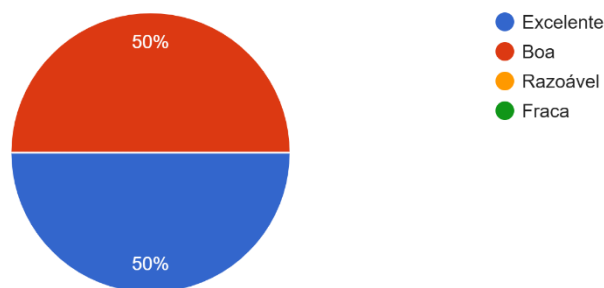
### 3.1.2 Resultados do Questionário Pós-Formação

Nesta fase, procede-se à análise dos resultados do questionário pós- formação ver (Apêndice VI), aplicado uma semana após a conclusão da formação, que teve por objetivo recolher o feedback dos participantes sobre a experiência formativa, nomeadamente quanto ao conteúdo utilizado, bem como à qualidade e eficácia da mesma.

De um modo geral, os resultados revelam uma perceção bastante positiva por parte dos participantes relativamente à formação. Na questão sobre a qualidade geral da formação, as respostas dividiram-se de forma equilibrada entre as opções excelente e boa (50% cada), demonstrando um elevado grau de satisfação e a perceção de que a formação foi relevante, bem estruturada e conduzida de forma adequada (**Figura 15**).

Figura 16 - Como avalia a qualidade geral da formação?

Como avalia a qualidade geral da formação?  
4 respostas

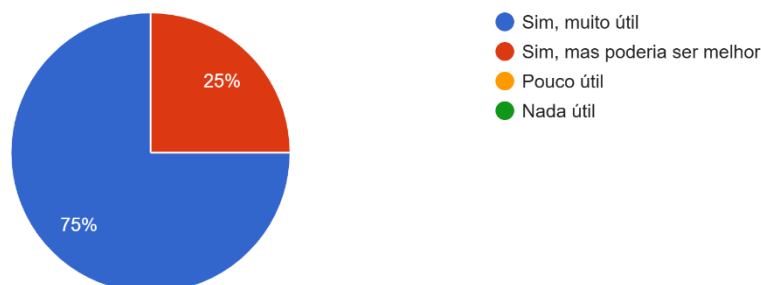


Relativamente à relevância e utilidade do conteúdo abordado, 75% dos participantes consideraram-no *muito útil* para o seu desenvolvimento, enquanto 25% referiram que, embora útil, poderia ser melhorado (**Figura 16**). Estes resultados indicam que o conteúdo foi, na sua maioria, bem recebido, sendo reconhecido como pertinente para o aperfeiçoamento profissional.

Figura 17 - O conteúdo abordado foi relevante e útil para o seu desenvolvimento?

O conteúdo abordado foi relevante e útil para o seu desenvolvimento?

4 respostas



As respostas relativas ao formato e à metodologia utilizados foram unânimes, com 100% dos participantes a responderem afirmativamente, confirmando a adequação dos métodos e a coerência entre os objetivos propostos e as estratégias pedagógicas adotadas.

Da mesma forma, na questão sobre a adequação e suficiência dos materiais de apoio, verificou-se igualmente 100% de respostas positivas, o que reflete que os recursos disponibilizados foram considerados pertinentes e suficientes para apoiar a aprendizagem.

Por fim, todos os participantes indicaram que recomendariam a formação a outras pessoas (100%), reforçando o reconhecimento da sua qualidade, aplicabilidade e relevância como iniciativa formativa.

### 3.2. Aplicabilidade prática da inteligência artificial em recursos humanos

Quando analisada a aplicabilidade da experiência prática com inteligência artificial no contexto do recrutamento e da seleção, verificou-se que os participantes identificaram múltiplas formas de utilização das ferramentas de inteligência artificial em suas atividades profissionais. De modo geral, reconheceram a utilidade prática destas tecnologias para otimizar tarefas rotineiras, apoiar a tomada de decisão e aumentar a eficiência dos processos de trabalho.

A inteligência artificial foi considerada aplicável em várias áreas da gestão de pessoas, nomeadamente no recrutamento e seleção, na comunicação interna, no apoio à formação e na gestão administrativa, sendo percecionada como uma ferramenta de suporte que complementa as funções humanas e contribui para maior produtividade e inovação organizacional.

Na Tabela 4 sintetiza as categorias e subcategorias emergentes da análise de conteúdo, organizadas de acordo com a natureza das respostas vantagens e utilizações, desafios e fatores determinantes

*Tabela 4 - Categorias e subcategorias identificadas sobre a aplicabilidade da inteligência artificial*

<b>Categoria Principal</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Nº do Participantes</b>
<b>Vantagens e utilizações</b>	(1) Otimização de tarefas e poupança de tempo	3
	(2) Melhoria da comunicação escrita	2
	(3) Apoio ao recrutamento e seleção	2
	(4) Aumento da eficiência e produtividade	3
<b>Desafios</b>	(5) Barreiras de confidencialidade e proteção de dados	2
	(6) Limitações legais e organizacionais	3
<b>Fator determinante</b>	(7) falta de treino para utilização eficaz	4

No que diz respeito as vantagens e utilizações aplicação mais recorrente mencionando pelos participantes refere se a otimização de tarefas e poupança de tempo o que leva associar ao aumento da produtividade e a automatização de tarefas mais simples

*“Tivemos há pouco tempo uma formação sobre a construção de prompts para o dia a dia, e foi muito útil. Pouparamos tempo e conseguimos chegar mais rapidamente ao resultado pretendido.” (P1)*

*“Aprender a criar prompts eficazes logo à primeira poupou o que mais me falta tempo.” (P1)*

A inteligência artificial foi também apontada como um instrumento útil para a melhoria da comunicação escrita, nomeadamente na revisão de textos e na criação de mensagens mais claras e objetivas.

*“No meu trabalho utilizo a IA sobretudo para rever textos e melhorar a clareza da comunicação profissional.” (P3)*

*“A formação ajudou-me a perceber a importância de construir prompts claros e organizados.” (P2)*

Outro domínio frequentemente mencionado foi o apoio ao recrutamento e seleção, onde as ferramentas de inteligência artificial permitiram estruturar decisões e reduzir a subjetividade.

*“Já sugeri utilizar a Inteligência Artificial no recrutamento. Tivemos três candidatos finalistas e usei a IA para criar uma grelha de pontuação com base nos critérios definidos.” (P1)*

Além disso, os participantes destacaram o contributo da formação para o aumento da eficiência e da produtividade, valorizando o equilíbrio entre tecnologia e intervenção humana.

*“A Inteligência Artificial é mais um auxílio e um apoio do que propriamente uma substituição. Deve servir para facilitar as tarefas, não para eliminar a intervenção humana.” (P2)*

Nos desafios e fatores determinantes persistem ainda barreiras associadas à confidencialidade dos dados e limitações legais e organizacionais, que condicionam a implementação mais ampla da inteligência artificial nos contextos de trabalho.

“Na minha empresa existem restrições quanto ao uso do ChatGPT, por questões de confidencialidade e proteção de dados.” (P1)

“Mesmo em empresas tecnológicas, há receio de partilhar informação sensível com ferramentas externas.” (P1)

Como fator determinante, os participantes referiram a falta de treino e formação específica como o principal obstáculo à utilização eficaz das ferramentas de IA, sublinhando a importância da capacitação contínua.

“Ainda não temos formação suficiente para usar bem as ferramentas, acabamos por aprender sozinhos.” (P3)

Em síntese, os resultados revelam que os participantes percecionam a Inteligência Artificial como uma ferramenta útil e aplicável, com impacto positivo na eficiência, na comunicação e no apoio à tomada de decisão. Contudo, a sua adoção plena depende da formação adequada dos profissionais e da existência de políticas organizacionais claras para o seu uso responsável.

### 3.3. Ferramentas de IA utilizadas

Com base nas respostas recolhidas durante a formação, nos questionários e no focus group, identificaram-se diferentes ferramentas de inteligência artificial utilizadas pelos participantes. A análise permitiu observar que o ChatGPT foi a ferramenta mais mencionada, seguida de aplicações corporativas internas e de sistemas de automatização de processos administrativos.

Tabela 5 - Ferramentas de inteligência artificial referidas e respetiva utilização por participante

<b>Ferramentas de inteligência artificial</b>	<b>Participantes</b>	<b>Nº</b>	<b>Finalidade principal</b>
<b>ChatGPT</b>	P1,P2,P3,P4	4	Redação e revisão de textos e criação de <i>prompts</i>
<b>“MISSE” IA INTERNA DA ORGANIZAÇÃO</b>	P1	1	<i>ChatBot</i> corporativo para apoio a decisão e processos de recrutamento com controlo de dados internos
<b>COPILOT</b>	P4,P2	2	Apoio ferramentas de <i>excel</i> e <i>word</i>

<b>Primavera</b>	P3	1	Automatização de tarefas administrativas tais como processos salariais
------------------	----	---	--

A ferramenta mais transversal foi o ChatGPT, utilizada por três participantes (P1, P2 e P3). Os depoimentos evidenciam o seu uso para otimizar tarefas de escrita e melhorar a eficiência na comunicação profissional:

“Tivemos há pouco tempo uma formação sobre a construção de prompts para o dia a dia, e foi muito útil. Pouparamos tempo e conseguimos chegar mais rapidamente ao resultado pretendido.” (P1)

“Uso a IA basicamente para responder a e-mails, para ser mais profissional.” (P3)

O Microsoft Copilot, referido por dois participantes (P2 e P4), foi destacado pelo seu apoio direto em tarefas de escrita profissional e organização de documentos, integrado nas ferramentas de produtividade da Microsoft.

“Uso o Copilot principalmente para rever textos e estruturar respostas no Outlook e Word, ajuda bastante.” (P2)

O participante P1 destacou também o uso da “Miss EEE”, uma ferramenta interna de IA desenvolvida pela sua organização, utilizada como apoio ao processo de recrutamento e triagem de perfis:

“Nós temos o nosso próprio chat GPT, baseado no modelo dos CTT, chama-se Miss EEE.” (P1)

Por sua vez, a participante P3 referiu o uso da plataforma Primavera, integrada na empresa onde trabalha, para automatizar processos administrativos e salariais, demonstrando a coexistência entre IA genérica e soluções corporativas de automatização:

“Estamos a tentar automatizar alguns processos... trabalhamos com a Primavera.” (P3)

De forma geral, observou-se que a utilização das ferramentas de IA esteve associada à melhoria da eficiência nas tarefas diárias, ao apoio à comunicação escrita e à organização do trabalho.

Os dados sugerem uma apropriação progressiva e diversificada destas tecnologias, combinando ferramentas genéricas, como o ChatGPT e o Copilot, com soluções

corporativas específicas, como a Miss EEE e a Primavera, o que revela uma integração gradual e contextualizada da inteligência artificial nas práticas profissionais.

### **3.4. Benefícios Percebidos**

A análise dos onze questionários de orientação digital aplicados na fase pré-formação e do grupo focal realizado após a formação, composto por quatro participantes que voluntariamente decidiram participar na experiência formativa, permitiu identificar vários benefícios percebidos no uso de ferramentas de inteligência artificial na área de recrutamento e seleção. De forma geral, os resultados apontam para três dimensões principais: aumento da eficiência, melhoria da qualidade do trabalho e apoio à tomada de decisão.

O benefício mais mencionado foi a redução do tempo gasto em tarefas rotineiras e repetitivas. As ferramentas de inteligência artificial foram vistas como um recurso útil para agilizar a redação de textos, a triagem inicial de currículos e a organização de informação, permitindo otimizar processos que, de outro modo, exigiriam mais tempo e esforço. Como referiu um dos participantes, “a Inteligência Artificial ajuda a simplificar tarefas que ocupam muito tempo e que podiam ser feitas de forma automática” (P1).

Outro aspeto valorizado foi a melhoria da qualidade da comunicação escrita. Alguns participantes destacaram que o uso destas ferramentas lhes permitiu rever a linguagem de mensagens e documentos, tornando-a mais clara e adequada ao contexto profissional. A aprendizagem de comandos mais específicos durante a formação também foi referida como um fator importante para obter resultados mais alinhados com as necessidades individuais (P2).

Ainda que de forma mais pontual, foi reconhecida a utilidade da Inteligência Artificial no apoio à análise e organização de dados, especialmente em processos de recrutamento e seleção. A capacidade de sintetizar grandes volumes de informação foi vista como uma vantagem para comparar perfis ou estruturar entrevistas, embora os participantes tenham sublinhado que a decisão final deve continuar a depender da avaliação humana (P3).

Durante o grupo focal, surgiu também a percepção de que o uso destas ferramentas pode contribuir para o aumento da autonomia e da confiança no desempenho profissional. A possibilidade de obter respostas rápidas, gerar ideias e validar conteúdos foi interpretada

como um apoio que facilita a tomada de decisão e reduz a carga de trabalho. Um dos participantes comentou que “a ferramenta não substitui o trabalho, mas ajuda-nos a ganhar tempo e a pensar de forma mais estratégica” (P4).

De modo geral, a Inteligência Artificial foi percebida como um recurso complementar que reforça, e não substitui, o papel humano. Apesar de persistirem algumas reservas quanto a questões éticas e à possibilidade de dependência tecnológica, a percepção dominante é a de que estas ferramentas funcionam como um apoio valioso, contribuindo para maior eficiência, qualidade e confiança na execução das tarefas profissionais.

### **3.5. Desafios e Limitações**

Apesar do reconhecimento dos benefícios, os participantes identificaram vários desafios e limitações que condicionam a utilização prática da Inteligência Artificial nos recrutamento e seleção. A análise dos onze questionários de orientação digital aplicados na fase pré-formação e do grupo focal realizado após a formação, com quatro participantes, revelou que as principais dificuldades se relacionam com restrições organizacionais, preocupações com a proteção de dados, falta de contextualização prática da formação e necessidade de aprendizagem contínua.

Um dos obstáculos mais referidos foi a existência de políticas internas restritivas quanto ao uso de ferramentas externas, sobretudo por motivos de segurança e confidencialidade. Como explicou um participante, “na minha empresa não podemos usar ferramentas externas por causa da política de dados. Mesmo reconhecendo a utilidade, não posso aplicar” (P2). Estas limitações, embora justificadas, acabam por criar diferenças entre empresas: aquelas que permitem a experimentação de novas tecnologias tendem a evoluir mais rapidamente em termos de eficiência e inovação, enquanto outras permanecem mais dependentes de processos tradicionais.

Foram igualmente mencionadas dificuldades de natureza técnica e ética, nomeadamente a falta de apoio especializado, preocupações com a proteção de dados e limitações associadas às políticas organizacionais

Outro desafio mencionado prendeu-se com a falta de exemplos práticos durante a formação, o que dificultou a ligação entre os conteúdos apresentados e as tarefas específicas da área de recursos humanos. Como referiu um dos participantes, “gostava de

ter tido exemplos concretos da minha área, para ter algo mais tangível” (P3). Este comentário mostra a importância de adaptar as formações aos contextos profissionais reais, de modo a potenciar a transferência de conhecimento para a prática.

De modo geral, os principais desafios observados relacionam-se com as restrições organizacionais, as políticas de proteção de dados, a necessidade de formações mais aplicadas e o desenvolvimento contínuo de competências digitais. A adoção da inteligência artificial no recrutamento e seleção depende, portanto, não apenas da percepção individual de utilidade, mas também da existência de condições institucionais e formativas que incentivem um uso responsável, ético e eficaz da tecnologia.

### **3.6. Questões Éticas e humanas**

A integração da Inteligência Artificial nos processos de recrutamento e seleção pode levantar algumas questões que ultrapassam a dimensão técnica, envolvendo preocupações éticas e humanas. No grupo focal realizado com quatro participantes após a formação, foram expressas várias inquietações que refletem os debates atuais sobre o impacto desta tecnologia no contexto laboral.

A principal preocupação identificada foi o risco de desumanização dos processos de recrutamento e seleção. Os participantes recearam que o uso excessivo de sistemas automatizados possa reduzir o contacto humano em momentos decisivos da experiência do candidato. Como referiu um dos participantes, “é importante garantir que os algoritmos não criam enviesamentos no recrutamento, mas também que não substituem a relação humana” (P1). Esta percepção reforça a necessidade de equilibrar a eficiência tecnológica com a proximidade humana.

Outro tema recorrente foi o risco de enviesamento algorítmico. Os participantes reconheceram que as perguntas ou critérios utilizados pelos sistemas podem refletir preconceitos pessoais, afetando as respostas e, conseqüentemente, decisões de recrutamento ou avaliação (P2). A literatura também alerta para este perigo, salientando que os modelos de Inteligência Artificial podem reproduzir desigualdades presentes nos dados com que são treinados (Floridi, 2020; Barda & Lee, 2023).

Alguns participantes manifestaram ainda receio de perda dos seus postos de trabalho, considerando que a automação já começa a substituir algumas tarefas administrativas.

Um dos participantes comentou: “em algumas empresas já se nota menos gente por causa de ferramentas automáticas” (P3). Apesar desse receio, foi reconhecido que a tecnologia tende a transformar as funções existentes, promovendo o replaneamento de tarefas em vez da sua eliminação.

Por fim, a proteção de dados pessoais surgiu como outra preocupação central. Os participantes defenderam a necessidade de políticas claras que assegurem a confidencialidade e a transparência na utilização da informação. Esta preocupação reflete uma visão equilibrada e responsável, na qual a inovação tecnológica deve caminhar em paralelo a princípios éticos e salvaguardas humanas.

### **3.7. Impacto Global e Expectativas Futuras**

Os participantes refletiram também sobre o papel futuro da Inteligência Artificial na área de recursos humanos, nomeadamente no recrutamento e seleção, revelando uma postura de otimismo cauteloso. Reconhecem o potencial transformador da tecnologia, mas mantêm consciência dos seus riscos e limitações.

Foi referido que, embora muitas aplicações de inteligência artificial já estejam presentes nas organizações, a sua adoção ainda se encontra numa fase de consolidação. Espera-se que, nos próximos anos, estas ferramentas se tornem mais integradas nos processos estratégicos, nomeadamente no apoio ao recrutamento, na análise de dados de desempenho e na personalização de percursos de aprendizagem.

Apesar do entusiasmo, a maioria dos participantes destacou que a inteligência artificial não substituirá o papel humano, funcionando sobretudo como complemento às competências dos profissionais. Como referiu um participante, “a inteligência artificial pode ajudar muito, mas a decisão final e a parte humana nunca vão desaparecer” (P2).

Os participantes consideraram ainda que a evolução positiva desta tecnologia depende de três condições essenciais: formação contínua, apoio organizacional e enquadramento ético claro. Sem estas bases, a implementação pode gerar resistência ou desconfiança entre os profissionais.

De forma geral, os participantes acreditam que a inteligência artificial tenderá a assumir um papel cada vez mais relevante em termos gerais no recrutamento e seleção, mas

sublinham que o seu futuro dependerá da capacidade das organizações em conciliar inovação tecnológica com valores éticos e humanos. Como sintetizou um participante, “vejo a inteligência artificial como inevitável, mas só vai funcionar se as empresas investirem na formação e respeitarem a parte ética e humana” (P4).

Após a formação, os participantes referiram sentir-se mais confiantes e confortáveis no uso de ferramentas de inteligência artificial, reconhecendo maior utilidade prática nas suas tarefas diárias. Esta percepção foi associada a um aumento da vontade de experimentar novas aplicações e reduzir o receio inicial face à tecnologia.



#### **4.1. A Formação como facilitadora da adoção de inteligência artificial**

A formação desenvolvida no âmbito deste estudo abordou o uso prático de ferramentas de Inteligência Artificial generativa aplicadas à área de recrutamento e seleção, com foco em tarefas como a redação de conteúdos, a triagem de currículos e a análise de informação. Os resultados obtidos sugerem que a formação desempenhou um papel importante na adoção da Inteligência Artificial, promovendo maior confiança, familiaridade e percepção da utilidade entre os participantes. A comparação entre os questionários aplicados antes e depois da formação revelou uma mudança significativa nas atitudes: os participantes demonstraram maior segurança no uso da tecnologia e reconheceram o seu valor em tarefas concretas, como o apoio ao recrutamento e à gestão de informação. Este resultado confirma o que defendem os modelos de aceitação tecnológica, segundo os quais a percepção de utilidade e a facilidade de uso são fatores determinantes para a adoção de novas tecnologias (Davis, 1989; Venkatesh & Bala, 2008). A experiência prática durante a formação ajudou a reduzir receios iniciais e a aumentar a vontade de experimentar, corroborando o papel do contacto direto como elemento facilitador da aprendizagem tecnológica (Rogers, 2003).

Embora a aplicação prática no contexto profissional continue limitada por políticas internas e restrições de segurança, os participantes reconheceram que a formação os ajudou a compreender melhor o potencial da Inteligência Artificial e a identificar possíveis áreas de aplicação futura. Este resultado está em consonância com estudos que destacam a relevância do conteúdo formativo, do apoio organizacional e da confiança do formando para a transferência eficaz de conhecimento para o local de trabalho (Noe, Clarke & Klein, 2014). A formação também contribuiu para reduzir resistências psicológicas e culturais. Alguns participantes admitiram que, antes da sessão, viam a Inteligência Artificial como algo distante e complexo, mas passaram a encará-la como uma ferramenta acessível e útil no seu dia a dia. Esta mudança de percepção reforça a importância da literacia digital e da autoconfiança tecnológica para a aceitação e o uso eficazes das novas tecnologias (King & He, 2006; Compeau & Higgins, 1995).

Por fim, os participantes sugeriram que as formações futuras deveriam ser ainda mais adaptadas à realidade prática das suas funções, nomeadamente às atividades específicas de recrutamento, comunicação e planeamento de carreiras. Esta observação reforça a importância de uma formação contextualizada e contínua, que promova a integração entre

teoria e prática e contribua para a sustentabilidade da aprendizagem tecnológica em contexto organizacional.

#### **4.2. O Papel Organizacional na adoção da inteligência artificial**

Embora a formação tenha tido um impacto positivo nas percepções individuais dos participantes, os resultados mostram que a adoção efetiva da inteligência artificial em áreas como recrutamento e seleção depende fortemente das condições criadas pelas próprias organizações.

As restrições organizacionais foram um dos aspetos mais referidos pelos participantes no grupo focal (três em quatro menções). Em várias empresas, o acesso a plataformas externas permanece limitado por motivos de segurança e proteção de dados, o que dificulta a aplicação imediata dos conhecimentos adquiridos. Esta constatação confirma o que autores como Brynjolfsson e McAfee (2017) e Davenport e Ronanki (2018) apontam: a cultura organizacional pode funcionar tanto como facilitadora quanto como bloqueadora da inovação tecnológica. Organizações com maior abertura à experimentação tendem a promover o uso de novas ferramentas, enquanto contextos mais conservadores geram resistência e inércia à mudança (Kotter, 2012).

Outro elemento relevante identificado nos resultados foi o papel da liderança. Os participantes que referiram sentir apoio das suas chefias diretas mostraram-se mais confiantes para explorar ferramentas e propor novas aplicações. Pelo contrário, a falta de envolvimento da liderança gerou dúvidas e incerteza quanto ao uso da tecnologia. Estes achados vão ao encontro da literatura sobre liderança transformacional, que enfatiza a importância de líderes que valorizem a inovação e assumam um papel ativo na transição digital (Avolio & Bass, 2004; Yukl, 2013).

A disponibilidade de recursos técnicos e tecnológicos também se revelou um fator decisivo. Nas organizações que disponibilizavam soluções internas seguras e apoio técnico, os profissionais afirmaram ter maior liberdade para utilizar a inteligência artificial, reduzindo riscos legais e éticos. Este resultado confirma as conclusões de Kane et al. (2015), segundo as quais a transformação digital é mais bem-sucedida quando há infraestrutura tecnológica adequada e suporte organizacional contínuo.

De forma geral, os resultados indicam que o papel das organizações é duplo: por um lado, garantir segurança e conformidade; por outro, promover uma cultura de experimentação e aprendizagem. A adoção da inteligência artificial, portanto, não deve ser vista apenas como uma decisão individual, mas como o produto do equilíbrio entre predisposição pessoal, tecnologia disponível e cultura organizacional. Esta perspectiva está em linha com o modelo proposto por Armenakis e Harris (2009), que defende que a mudança tecnológica sustentável exige alinhamento entre atitudes individuais, apoio institucional e visão estratégica.

### **4.3. Barreiras Técnicas, Éticas e Institucionais**

Apesar do reconhecimento do potencial da inteligência artificial, os resultados indicam que sua adoção em recrutamento e seleção permanece condicionada por diversas barreiras de natureza técnica, ética e institucional.

Do ponto de vista técnico, os participantes referiram dificuldades na utilização das ferramentas, sobretudo pela falta de experiência e de competências digitais. A ausência de formação contínua e de apoio especializado nas organizações limita a capacidade de explorar plenamente o potencial da tecnologia. Estes resultados confirmam o que autores como Brynjolfsson e McAfee (2017) e Davenport e Ronanki (2018) referem, ao destacarem que a integração da Inteligência Artificial requer infraestruturas adequadas e investimento em capacitação profissional.

Em termos éticos, surgiram preocupações quanto à proteção e ao uso adequado dos dados pessoais. Muitos participantes mostraram receio em partilhar informações sensíveis, temendo falhas de segurança ou utilização indevida. Também foi apontado o risco de enviesamento nas respostas geradas por algoritmos, o que pode comprometer a imparcialidade dos processos de recrutamento e avaliação. Estas inquietações estão em consonância com a literatura sobre ética algorítmica, que alerta para a importância de garantir transparência e responsabilidade no uso da Inteligência Artificial (Floridi, 2020; Jobin, Ienca & Vayena, 2019).

No plano institucional, verificou-se que as políticas internas e a burocracia organizacional permanecem obstáculos relevantes. Em muitas empresas, normas de segurança impedem o uso de ferramentas externas, reduzindo o espaço para a experimentação. A falta de

estratégias claras de transformação digital e de políticas de incentivo também dificulta a consolidação destas práticas no cotidiano profissional. Este resultado confirma as conclusões de Berman (2012) e Kane et al. (2015), segundo os quais a adoção tecnológica depende não apenas da atitude dos indivíduos, mas também do apoio organizacional e da existência de estruturas formais de inovação.

De forma geral, os resultados evidenciam que a adoção da inteligência artificial não depende apenas da vontade dos profissionais, mas também de um ecossistema organizacional preparado e ético. Superar estas barreiras exige investimento em formação, infraestruturas seguras e políticas inclusivas que promovam confiança, transparência e equilíbrio entre a tecnologia e os valores humanos.

#### **4.4. Implicações e recomendações para prática**

Os resultados desta investigação mostram que a adoção da inteligência artificial na área do recrutamento e seleção não depende apenas da tecnologia em si, mas também de fatores humanos, culturais e organizacionais. A integração bem-sucedida da inteligência artificial requer competências adequadas, liderança ativa e um enquadramento ético que garanta a confiança dos profissionais.

A formação prática desenvolvida no âmbito deste estudo, centrada na aplicação da inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção, revelou-se o elemento mais determinante para o uso dessa tecnologia. Os participantes demonstraram maior confiança e maior percepção de utilidade após a sessão formativa, o que confirma a importância de incluir capacitação contínua e contextualizada nas estratégias de desenvolvimento profissional. Estes resultados corroboram autores como Noe, Clarke e Klein (2014) e Rogers (2003), que destacam o papel da aprendizagem experiencial e da relevância contextual na transferência de conhecimento.

Para que o conhecimento adquirido se traduza em práticas concretas, é essencial que as ações formativas estejam diretamente ligadas a situações de trabalho, como a triagem de currículos, a redação de descrições de funções e a análise de candidatos. Recomenda-se que as formações futuras adotem uma abordagem contínua e modular, combinando sessões presenciais curtas com tarefas práticas à distância, à semelhança do desafio semanal aplicado neste estudo, por meio do Google Classroom.

Além disso, é fundamental investir em programas contínuos de promoção digital que integrem momentos de reskilling e upskilling, assegurando que os profissionais acompanhem a evolução tecnológica. Este investimento deve também contemplar oportunidades de partilha de experiências entre equipas, de modo a consolidar o conhecimento e promover uma cultura colaborativa de aprendizagem.

A liderança revelou-se um fator determinante para a adoção tecnológica. Chefias que valorizam a inovação e encorajam a experimentação criam um ambiente mais favorável à adoção da inteligência artificial, enquanto contextos de liderança ausente ou conservadora tendem a gerar resistência.

As organizações devem, por isso, fomentar uma cultura de aprendizagem e tolerância ao erro, em que os líderes atuem como exemplos e mentores no uso de ferramentas digitais. Recomenda-se que as direções de recursos humanos assumam um papel ativo na definição de políticas de transformação digital, garantindo que as práticas tecnológicas estejam alinhadas à estratégia organizacional e a princípios éticos sólidos.

Líderes que comunicam de forma transparente e utilizam a inteligência artificial no seu próprio trabalho têm maior capacidade de inspirar as equipas e legitimar a mudança, como defendem Avolio e Bass (2004) e Yukl (2013).

As questões éticas e legais constituem uma dimensão central na integração da inteligência artificial nos processos de gestão de pessoas. É indispensável assegurar transparência, supervisão humana e proteção de dados em todas as etapas dos processos de recrutamento e seleção que envolvem inteligência artificial.

Recomenda-se a criação de políticas internas de ética digital e mecanismos de governança tecnológica, incluindo auditorias regulares aos algoritmos, registos de decisão e formação ética obrigatória para os utilizadores da inteligência artificial. Estes mecanismos devem garantir o cumprimento da legislação de proteção de dados e da igualdade de oportunidades, prevenindo enviesamentos e práticas discriminatórias.

Esta perspetiva está em consonância com Floridi (2020) e Jobin, Ienca e Vayena (2019), que sublinham a necessidade de garantir que os sistemas inteligentes respeitam valores humanos e sociais fundamentais.

A adoção sustentável da inteligência artificial exige uma colaboração efetiva entre departamentos, nomeadamente no de recrutamento e seleção, bem como, em termos

gerais, em recursos humanos, tecnologia de informação e gestão estratégica, e parcerias externas com universidades e centros de investigação. Esta cooperação facilita o desenvolvimento de soluções inovadoras, éticas e adaptadas à realidade das organizações.

A partilha de conhecimento e a criação de comunidades de prática podem constituir meios eficazes para disseminar boas práticas, promover aprendizagem coletiva e reforçar a confiança no uso da tecnologia.

Em síntese, a adoção da inteligência artificial deve ser entendida como um processo multidimensional, que integra tecnologia, pessoas e cultura organizacional. A sua implementação requer uma abordagem planeada, gradual e ética, sustentada por formação contínua, liderança inspiradora e políticas institucionais coerentes.

A tecnologia deve servir as pessoas e não o contrário, sendo a formação o elo essencial entre a inovação tecnológica e a prática profissional responsável. Só através deste equilíbrio será possível consolidar uma transformação digital sustentável, inclusiva e humanizada nas práticas de recrutamento e seleção.



## **5.1. Principais conclusões do estudo**

O presente estudo teve como principal objetivo analisar o impacto da formação sobre a utilização da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção e a adoção de ferramentas digitais no contexto organizacional.

A investigação procurou compreender de que forma a formação pode atuar como facilitadora da integração da Inteligência Artificial nas práticas de Recursos Humanos, analisando as percepções dos profissionais quanto à sua utilidade, aos desafios da sua implementação e às implicações éticas associadas.

O estudo demonstrou que a formação, a cultura organizacional e o estilo de liderança são fatores determinantes para a aplicação eficaz e ética da Inteligência Artificial no trabalho.

Constatou-se que os profissionais reconhecem o potencial desta tecnologia para otimizar processos de recrutamento e seleção, enquanto salientam a importância de preservar a dimensão humana e ética da gestão de pessoas, assegurando um equilíbrio entre a inovação tecnológica e a responsabilidade social.

## **5.2. Contribuições do estudo**

Este estudo, ainda que exploratório, pelas suas características práticas e pela medição realizada antes e depois da intervenção formativa, contribuiu para uma melhor compreensão do impacto da formação na adoção da Inteligência Artificial no recrutamento e seleção, bem como para a identificação de outros fatores determinantes da sua utilização, nomeadamente a liderança, a cultura organizacional e o apoio institucional.

Os resultados mostraram que, após a formação, os participantes revelaram uma clara disponibilidade para experimentar ferramentas de Inteligência Artificial, expressando curiosidade e vontade de testar as suas potencialidades nos processos de recrutamento e seleção. Essa abertura à experimentação surgiu sobretudo entre os profissionais mais jovens, que encaram a tecnologia como um recurso de apoio ao trabalho, e não como uma ameaça.

Contudo, alguns participantes manifestaram reservas e hesitação, sobretudo ligadas à falta de confiança nos algoritmos e ao receio de substituir o julgamento humano por decisões automatizadas. Essa dualidade evidencia que a aceitação da Inteligência Artificial continua a depender da experiência prévia, da percepção de controlo e da existência de políticas organizacionais claras.

O estudo também evidenciou preocupações éticas e organizacionais associadas à utilização da Inteligência Artificial, nomeadamente a proteção de dados pessoais, o risco de enviesamentos nos algoritmos e a possibilidade de desumanização das práticas de gestão de pessoas. Estas preocupações refletem uma consciência crítica crescente entre os profissionais, reforçando a importância de promover formação ética e literacia digital como pilares fundamentais para uma adoção responsável da tecnologia.

De forma geral, o estudo contribui para o debate sobre a humanização da tecnologia, demonstrando que a integração da Inteligência Artificial pode ser compatível com valores éticos, colaborativos e centrados nas pessoas, desde que sustentada por formação contínua, reflexão crítica e liderança consciente.

As conclusões reforçam, assim, o papel da formação como facilitadora da aceitação tecnológica, capaz de promover confiança, responsabilidade e compromisso ético no uso da Inteligência Artificial em contextos organizacionais

### **5.3. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras**

Tal como ocorre em qualquer investigação, este estudo apresenta algumas limitações que importa reconhecer. O número reduzido de participantes e o facto de a maioria ser constituída por profissionais em início de carreira limitam a generalização dos resultados, restringindo a leitura global da população de profissionais de Recursos Humanos.

Sugere-se, assim, que futuras investigações ampliem a amostra, incluindo profissionais de diferentes áreas, níveis hierárquicos e graus de experiência, de modo a comparar percepções entre grupos distintos e a obter uma visão mais abrangente sobre a adoção da Inteligência Artificial em contextos organizacionais.

Outra limitação prende-se à natureza exploratória e ao curto período de duração da intervenção formativa, que não permitiram avaliar o impacto da formação a médio e longo prazo.

Recomenda-se, por isso, que investigações futuras adotem desenhos longitudinais, acompanhando os participantes após a formação, para analisar a transferência efetiva de competências e as mudanças sustentadas nas práticas profissionais.

Além disso, o estudo centrou-se num contexto específico e em organizações com recursos limitados, o que pode condicionar a diversidade de perspectivas acerca da integração da Inteligência Artificial.

Futuras investigações poderão comparar diferentes setores de atividade, de modo a compreender como fatores organizacionais, culturais e tecnológicos influenciam a adoção ética e eficiente da Inteligência Artificial em Recursos Humanos.

Por fim, a recolha de dados baseou-se em questionários e num *focus group*, o que pode limitar a profundidade da análise em contextos reais de trabalho.

Sugere-se, neste sentido, que futuras investigações combinem métodos mistos, como observação direta, estudos de caso e entrevistas em profundidade, para enriquecer a compreensão das experiências práticas e dos processos de aprendizagem associados à utilização da Inteligência Artificial.

Apesar destas limitações, o estudo oferece contributos relevantes para compreender como a formação e a cultura organizacional influenciam a adoção da Inteligência Artificial, apontando caminhos para novas investigações e o aperfeiçoamento das práticas profissionais neste domínio.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Aburub, B. S. H. (2020). Employee Retention & Engagement Solution. *Open Journal of Business and Management*, 08(06), 2805–2837. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2020.86173>

*Algorithms by and for the workers: Towards a fair, democratic and humane digitalisation of the workplace; FEPS and nordic partners digital programme on algorithms at the workplace* (com Juego, B., Kuldova, T., & Oosterwijk, G. R.). (2024). FEPS Foundation for European Progressive Studies Friedrich-Ebert-Stiftung Nordics.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>

Binns, R., Van Kleek, M., Veale, M., Lyngs, U., Zhao, J., & Shadbolt, N. (2018). «It's Reducing a Human Being to a Percentage»: Perceptions of Justice in Algorithmic Decisions. *Proceedings of the 2018 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1–14. <https://doi.org/10.1145/3173574.3173951>

Bujold, A., Roberge-Maltais, I., Parent-Rochelleau, X., Boasen, J., Sénécal, S., & Léger, P.-M. (2024). Responsible artificial intelligence in human resources management: A review of the empirical literature. *AI and Ethics*, 4(4), 1185–1200. <https://doi.org/10.1007/s43681-023-00325-1>

Chacko, M., & Cox, C. B. (2025). Learning in the flow of work: Designing person-centric learning experiences with just-in-time microlearning. *Industrial and Organizational Psychology*, 18(1), 147–150. <https://doi.org/10.1017/iop.2024.70>

Danuser, Y., & Kendzia, M. J. (2019). Technological Advances and the Changing Nature of Work: Deriving a Future Skills Set. *Advances in Applied Sociology*, 09(10), 463–477. <https://doi.org/10.4236/aasoci.2019.910034>

Davenport, T. H. (com Kirby, J.). (2016). *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines* (1st ed). HarperCollins Publishers.

Davis, F. D. (1989a). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>

- Davis, F. D. (1989b). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Dellermann, D., Ebel, P., Soellner, M., & Leimeister, J. M. (2021). *Hybrid Intelligence*. <https://doi.org/10.48550/ARXIV.2105.00691>
- Dr. M. Hema Sundari, Matheshkanna L, Mohammed Riswan R, Muthuraj V, Mohana Vasana T G, & Moureiya Vithu G S. (2025a). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Human-Centered Framework. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 3(10), 3010–3022. <https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2025.0478>
- Dr. M. Hema Sundari, Matheshkanna L, Mohammed Riswan R, Muthuraj V, Mohana Vasana T G, & Moureiya Vithu G S. (2025b). Artificial Intelligence in Human Resource Management: A Systematic Literature Review and Human-Centered Framework. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management (IRJAEM)*, 3(10), 3010–3022. <https://doi.org/10.47392/IRJAEM.2025.0478>
- Eprianto, I., Djunaedi, Mulyanto, T., & Sumarno, S. (2025). Digital Transformation in Human Resource Management: Challenges and Opportunities for Modern Organizations. *Maneggio*, 2(1), 11–24. <https://doi.org/10.62872/vv9pmq42>
- European Parliament. Directorate General for Parliamentary Research Services. (2021). *Digital automation and the future of work*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2861/826116>
- Fountain, T., McCarthy, B., & Saleh, T. (2019). Building the AI-Powered Organization. *Harvard Business Review*.
- Gagan Deep. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10(2), 396–401. <https://doi.org/10.30574/ijsra.2023.10.2.0977>
- Haenlein, M., & Kaplan, A. (2019). A Brief History of Artificial Intelligence: On the Past, Present, and Future of Artificial Intelligence. *California Management Review*, 61(4), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125619864925>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2018). Artificial Intelligence in Service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155–172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>

- Huang, Y., Zhang, Z., Yu, J., Liu, X., & Huang, Y. (2022). English Phrase Learning With Multimodal Input. *Frontiers in Psychology*, *13*, 828022. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.828022>
- Indra Bratamangala, R. (2023). Digital Transformation in Human Resource Management: A Systematic Literature Review. *Siber International Journal of Education Technology (SIJET)*, *1*(2), 57–64. <https://doi.org/10.38035/sijet.v1i2.57>
- Jobin, A., Ienca, M., & Vayena, E. (2019). The global landscape of AI ethics guidelines. *Nature Machine Intelligence*, *1*(9), 389–399. <https://doi.org/10.1038/s42256-019-0088-2>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals*, *14*(1), 366–410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Kolb, D. A. (1984). *Experimental learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The Challenges of Algorithm-Based HR Decision-Making for Personal Integrity. *Journal of Business Ethics*, *160*(2), 377–392. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04204-w>
- Margherita, A. (2022). Human resources analytics: A systematization of research topics and directions for future research. *Human Resource Management Review*, *32*(2), 100795. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100795>
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, *23*(1), 18–36. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Minbaeva, D. (2021). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, *31*(4), 100820. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>
- Pavlovic, G. (2023). *Algorithmic Human Resource Management: Characteristics, Possibilities and Challenges*. 147–155. <https://doi.org/10.31410/ERAZ.S.P.2023.147>

- Personalized Learning Paths: Adapting Education with AI-Driven Curriculum. (2023). *European Economic Letters*. <https://doi.org/10.52783/eel.v14i1.993>
- Potluri, R. M., & Serikbay, D. (2025a). Artificial Intelligence (AI) Adoption in HR Management: Analyzing Challenges in Kazakhstan Corporate Projects. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 16(1), 1–18. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.376012>
- Potluri, R. M., & Serikbay, D. (2025b). Artificial Intelligence (AI) Adoption in HR Management: Analyzing Challenges in Kazakhstan Corporate Projects. *International Journal of Asian Business and Information Management*, 16(1), 1–18. <https://doi.org/10.4018/IJABIM.376012>
- Pratap Singh Rathore, S. (2023). The Impact of AI on Recruitment and Selection Processes: Analysing the role of AI in automating and enhancing recruitment and selection procedures. *International Journal for Global Academic & Scientific Research*, 2(2), 78–93. <https://doi.org/10.55938/ijgasr.v2i2.50>
- Rahwan, I., Cebrian, M., Obradovich, N., Bongard, J., Bonnefon, J.-F., Breazeal, C., Crandall, J. W., Christakis, N. A., Couzin, I. D., Jackson, M. O., Jennings, N. R., Kamar, E., Kloumann, I. M., Larochelle, H., Lazer, D., McElreath, R., Mislove, A., Parkes, D. C., Pentland, A. ‘Sandy’, ... Wellman, M. (2019). Machine behaviour. *Nature*, 568(7753), 477–486. <https://doi.org/10.1038/s41586-019-1138-y>
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation. An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *management revue*, 15(3), 364–380. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2004-3-364>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (com Davis, E., & Edwards, D.). (2016). *Artificial intelligence: A modern approach* (Third edition, Global edition). Pearson.
- Ryan, M., & Stahl, B. C. (2021). Artificial intelligence ethics guidelines for developers and users: Clarifying their content and normative implications. *Journal of Information, Communication and Ethics in Society*, 19(1), 61–86. <https://doi.org/10.1108/JICES-12-2019-0138>
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*. World Economic Forum.

- Shneiderman, B. (2020a). Bridging the Gap Between Ethics and Practice: Guidelines for Reliable, Safe, and Trustworthy Human-centered AI Systems. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems*, 10(4), 1–31. <https://doi.org/10.1145/3419764>
- Shneiderman, B. (2020b). Bridging the Gap Between Ethics and Practice: Guidelines for Reliable, Safe, and Trustworthy Human-centered AI Systems. *ACM Transactions on Interactive Intelligent Systems*, 10(4), 1–31. <https://doi.org/10.1145/3419764>
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.002>
- Strohmeier, D. E. P. A. P. S. (2014). HRM in the digital age – digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4). <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0032>
- Strohmeier, S. (2020). Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 34(3), 345–365. <https://doi.org/10.1177/2397002220921131>
- Tabor-Błazewicz, J. (2023). Artificial Intelligence Adoption in Human Resources Management. Em M. Hajdas (Ed.), *Game Changers in Management* (1.<sup>a</sup> ed., pp. 30–43). Wrocław University of Economics and Business. <https://doi.org/10.15611/2023.10.9.02>
- Tursunbayeva, A., Pagliari, C., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2022). The ethics of people analytics: Risks, opportunities and recommendations. *Personnel Review*, 51(3), 900–921. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0680>
- University of Michigan, & Bagozzi, R. (2007). The Legacy of the Technology Acceptance Model and a Proposal for a Paradigm Shift. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(4), 244–254. <https://doi.org/10.17705/1jais.00122>
- Venkatesh, Morris, Davis, & Davis. (2003). User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27(3), 425. <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>



## **Apêndice I – Questionário Pré-Formação (versão word)**

*(Versão integral do questionário aplicado antes da formação, incluindo questões sociodemográficas, escalas de tipo Likert e questões abertas.)*

### **Secção 1 – Dados sociodemográficos**

#### **Idade:**

- Menos de 20 anos
- Entre 20 e 29 anos
- Entre 30 e 39 anos
- Entre 40 e 49 anos
- 50 anos ou mais

#### **Género:**

- Masculino
- Feminino
- Prefiro não responder

#### **Função profissional:**

- Técnico/a de Recursos Humanos
- Gestor/a de Recursos Humanos
- Consultor/a
- Outro (especifique): \_\_\_\_\_

#### **Experiência profissional em Recursos Humanos:**

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 6 anos
- Mais de 6 anos

### **Secção 2 – Utilização de Inteligência Artificial**

1. Qual o seu grau de utilização da Inteligência Artificial no geral?  
 Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Muito frequentemente

2. Qual o seu grau de utilização de Inteligência Artificial (IA) em Recursos Humanos?

Nunca  Raramente  Ocasionalmente  Frequentemente  Muito frequentemente

### **Secção 3 – Atitudes relativamente à Inteligência Artificial em Recursos Humanos**

#### **Escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)**

- A IA pode auxiliar na personalização da experiência do candidato, tornando o processo de seleção mais atrativo.
- O uso de IA nos processos de RH pode melhorar a comunicação com os candidatos, oferecendo respostas mais rápidas e precisas.
- A IA tem o potencial de tornar os processos de recrutamento mais equitativos.
- A IA pode transformar o recrutamento tradicional numa abordagem mais humanizada e centrada no candidato.

### **Secção 4 – Conhecimentos sobre Inteligência Artificial em Recursos Humanos**

#### **Escala de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente)**

- Ferramentas de IA podem auxiliar significativamente na personalização de ofertas de emprego.
- A utilização de IA pode apoiar uma análise equitativa de dados qualitativos e quantitativos dos candidatos.
- A aplicação de IA pode suportar a otimização dos processos de integração (*onboarding*) e formação de colaboradores.
- Ferramentas de IA podem automatizar tarefas administrativas nos processos de RH.

### **Secção 5 – Competências práticas em IA para Recursos Humanos**

#### **Escala de 1 (Nunca utilizei) a 5 (Utilizo bastante)**

1. Implementar processos de integração (*onboarding*) com base em recomendações suportadas por IA.
2. Analisar *feedbacks* e resultados de questionários com suporte de IA para identificar melhorias no RH.

3. Criar estratégias de retenção de talentos com base em *insights* gerados por IA.
4. Ajustar a linguagem e definir palavras-chave em anúncios de emprego utilizando IA.

## **Secção 6 – Sugestões e comentários**

### **Código de identificação:**

Por favor, forneça o seu código de identificação este deve ser composto pela sua data de aniversário no formato (DD/MM) seguida da primeira letra do seu nome. Exemplo se o aniversário for no dia 15 de julho e o seu nome for Maria o código será 15/07M. Este código servirá para emparelhar o primeiro questionário com o que será aplicado posteriormente

### **Questão aberta:**

Com base no que sabe sobre a utilização da IA em recrutamento e seleção, até que ponto acredita que esta pode transformar os processos de atração e seleção de talentos?

## Apêndice II - Plano da sessão de formação

<b>Curso</b>	Aplicação da Inteligência Artificial ao Recrutamento e Seleção
<b>Sessão N°</b>	1/1
<b>População-alvo</b>	Profissionais e recém-licenciados ligado a área de recursos humanos, com interesse em desenvolver competências práticas na utilização de ferramentas de Inteligência Artificial aplicadas ao recrutamento e seleção, no âmbito da investigação-ação desenvolvida.
<b>Formador</b>	Tiago Costa
<b>Duração</b>	1h30
<b>Local</b>	Remota (Via Teams)

<b>Objetivo geral</b>	Capacitar os participantes para compreender como comunicar com inteligência artificial e aplicar essa mesma ferramenta no contexto profissional.
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconhecer o potencial e as limitações da inteligência artificial em recursos humanos.</li><li>• Desenvolver competências práticas de criação de <i>prompts</i> aplicados ao recrutamento e seleção.</li><li>• Refletir criticamente sobre os riscos éticos e os limites da automação.</li><li>• Promover a adoção informada e ética de soluções digitais nas práticas de recrutamento e solução</li></ul>

<b>Metodologia Pedagógica</b>	Método Expositivo, interativo
<b>Metodologia de Avaliação</b>	Método ativo e demonstrativo, Formativa (atividade) e avaliação contínua (participação e compreensão)

<b>Etapas</b>	<b>Atividades Didáticas</b>	<b>Métodos e técnicas pedagógicas</b>	<b>Equipamentos/ Meios didáticos</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Tempo (min)</b>
Introdução à ia e às suas aplicações	- Apresentação do tema. - Conceitos e tipo de IA - Exemplos de uso em recrutamento - benefícios e riscos	Expositivo e interativo (apresentação e diálogo orientado)	Computador Partilha de ecrã no <i>teams</i> <i>Powerpoint</i>	- Diagnóstico (participação)	15
	- Introdução ao <i>Prompt engineering</i> - Demonstração prática e criação de <i>prompt</i> individual,	Método ativo e demonstrativo	Apresentação e slides com exemplos	Formativa (observação e feedback)	25

<b>Etapas</b>	<b>Atividades Didáticas</b>	<b>Métodos e técnicas pedagógicas</b>	<b>Equipamentos/ Meios didáticos</b>	<b>Avaliação</b>	<b>Tempo (min)</b>
Desenvolvimento	Conteúdos: - Aplicação prática elaboração de anúncios - Construção de <i>prompt</i> contextualizado;	Aprendizagem experiencial	Slide com exemplos e <i>chatgpt</i>	Formativa (autoavaliação e revisão)	25

	- Redação colaborativa de anúncio				
	Discussão ética e reflexiva - riscos e responsabilidades no uso da ia	Debate guiado e reflexivo	Caso pratico	Formativa (reflexão coletiva)	15
Conclusão	Encerramento e explicação do desafio da semana - Revisão dos principais conceitos - Apresentação do exercício pós formação	Expositivo e participativo	Documento “Desafio da Semana” (ver Apêndice V)	Avaliação continua atribuição de um certificado de participação na formação	10

### **Apêndice III - Email Informativo e Convite à Participação na Formação**

Exmo.(a) Sr.(a) Nome do(a) destinatário(a),

Espero que este e-mail o(a) encontre bem.

O meu nome é Tiago Costa e encontro-me a frequentar o 2.º ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto Instituto Politécnico do Porto

No âmbito da dissertação intitulada “Determinantes da adoção da Inteligência Artificial por profissionais de Recursos Humanos”, orientada pela Professora Doutora Ana Cláudia Rodrigues e coorientada pelo Professor Ricardo Moreira, estou a desenvolver um estudo que visa compreender as perceções, competências e fatores que influenciam a adoção de ferramentas de Inteligência Artificial na área de recrutamento e seleção.

Dado que a sua organização demonstra interesse em práticas inovadoras na área de Recursos Humanos, seria um privilégio poder contar com a sua participação na sessão de formação, que se realizará no dia 7 de fevereiro, pelas 18h30, através da plataforma Microsoft Teams.

Estou recetivo(a) a qualquer data e horário alternativo que seja mais conveniente.

Desde já, agradeço a sua disponibilidade e colaboração, que serão essenciais para o sucesso deste estudo.

Com os melhores cumprimentos,

Tiago Costa

## Apêndice IV – Apresentação PowerPoint Utilizada na Sessão de Formação

Apresentação de diapositivos utilizada durante a sessão de formação “Aplicação da Inteligência Artificial ao Recrutamento e Seleção”, realizada no dia 07 de fevereiro de 2025, em formato remoto (via Microsoft Teams).

O PowerPoint foi concebido como suporte visual à exposição teórica, à demonstração prática e às atividades de reflexão ética, acompanhando a sequência definida no Plano da Sessão (ver Apêndice II).

A estrutura da apresentação visou orientar os participantes ao longo das três fases da formação: introdução, desenvolvimento e conclusão, promovendo uma aprendizagem ativa, experiencial e crítica sobre o uso da inteligência artificial em processos de recrutamento e seleção.

<b>Tema</b>	<b>Slides Principais</b>	<b>Conteúdos abordados</b>
Introdução e enquadramento	Slides 1 a 5	Apresentação pessoal do formado e dos participantes; objetivos e agenda da formação
Conhecer a inteligência artificial	Slides 6 a 10	Conceitos de ia, aplicações praticas, exemplos atuais e vídeo introdutório
Utilização mais comum da ia em RH	Slides 12 a 17	Área de aplicação, recrutamento, comunicação com o candidato e retenção de talento
<i>Prompt engineering</i>	Slides 19 a 21	Definição de <i>prompt engineering</i> , estrutura e exemplo pratico de criação de um <i>prompt</i>
Desafio da semana	Slide 22 a 23	Apresentação do desafio da semana pós formação
Encerramento	Slide 24	Revisão dos principais tópicos e sessão de perguntas finais

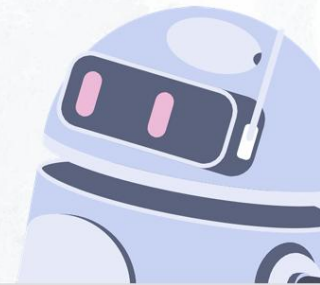
# Inteligência Artificial Para RH

IA na atração e seleção de talento



Compreendê-la e utilizá-la

Tiago Costa Fevereiro 2025



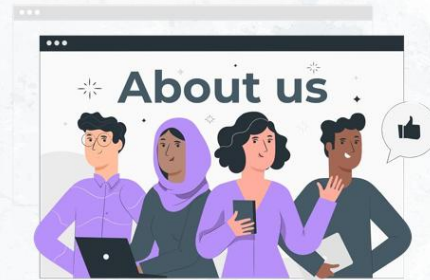
# Apresentações

Em 2 minutos

Como me chamo

Em que trabalho

Porque me inscrevi nesta  
Formação



# Agenda

- 01 → Conhecer a Inteligência Artificial
- 02 → Criar e Personalizar Ofertas
- 03 → Prompt Engineering
- 04 → Desafio da Semana e Ferramentas

01 →

# Conhecer a Inteligência Artificial

## O que é?

“É uma tecnologia que permite que computadores e máquinas simulem a capacidade de resolução de problemas e a inteligência humana.” [ibm.com]  
<https://www.ibm.com/br-pt/topics/artificial-intelligence>

“Os sistemas de IA demonstram um subconjunto das seguintes operações, as quais são figurativas de comportamentos gerados pela inteligência humana: aprendizagem, adaptação, interação, raciocínio, resolução de problemas, representação de conhecimento, previsão e planeamento, autonomia, percepção, movimento e manipulação.” [mosaico.gov.pt]  
<https://mosaico.gov.pt/areas-tecnicas/inteligencia-artificial>



## Em que está a ser utilizada?

“A inteligência artificial é considerada primordial para a transformação digital da sociedade e tornou-se uma prioridade da UE.

Estão previstas futuras aplicações que poderão trazer mudanças enormes, mas a IA já está presente no nosso quotidiano.”

[europarl.europa.eu]

<https://www.europarl.europa.eu/topics/pt/article/20200827STO85804/o-que-e-a-inteligencia-artificial-e-como-funciona>



(IA) =  
Inteligência  
Artificial

Dinâmica de grupo

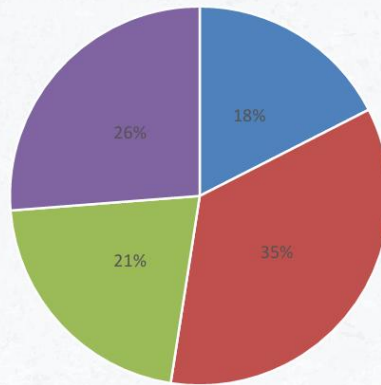
IA em Recursos Humanos: Qual é a Nossa Realidade?



### Inteligência Artificial (IA) em RH ?

**Surpresa?** Os resultados refletem o que esperavam sobre o uso de IA na vossa realidade profissional?

**Motivos para a pouca utilização?** O que pode estar a impedir uma maior adoção da IA nos processos de RH?



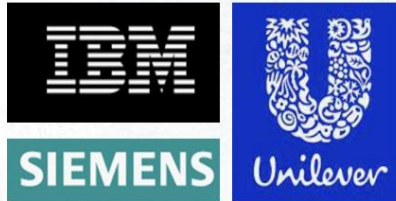
■ Nunca ■ Raramente ■ Ocasionalmente ■ Frequentemente ■ Muito Frequentemente

02 →

## Criar e Personalizar Ofertas de Emprego

## IA: quem aplica e para quê

IA aplicada à seleção



IA aplicada à comunicação com o candidato



Análise de dados e Retenção



Aumentar a eficiência dos processos, melhorar a qualidade do recrutamento e otimizar as relações com os candidatos.



## Utilização Mais Comuns Da IA nos Recursos Humanos

### Atração de Talentos

- **Criar** descrições de vagas personalizadas e anúncios otimizados.
- **Definir** palavras-chave para pesquisas eficazes em recrutamento.

### Seleção e Recrutamento

- **Automatizar** a triagem de currículos e a análise de candidatos.
- **Desenvolver** estratégias e modelos de recrutamento baseados em IA.

### Integração (Onboarding)

- **Digitalizar** os processos de admissão e integração de novos colaboradores.
- **Personalizar** planos de formação e acompanhamento inicial.

### Desenvolvimento

- **Monitorizar** a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.
- **Recomendar** formações e planos de carreira personalizados.

### Retenção e Análise de Dados

- **Analisar** levantamentos, feedbacks e tendências de turnover.
- **Prever** padrões de rotatividade e melhorar a retenção de talento.

## NOTA, não é uma boa ideia usar para:

Estudar os antecedentes e Referências dos candidatos.



Conferir informações especialmente recentes.



## Personalizar: Ofertas Atrativas

- Marketing
- Mercado Saturado
- Conteúdo Repetitivo



Síndrome da página em branco  
adeus



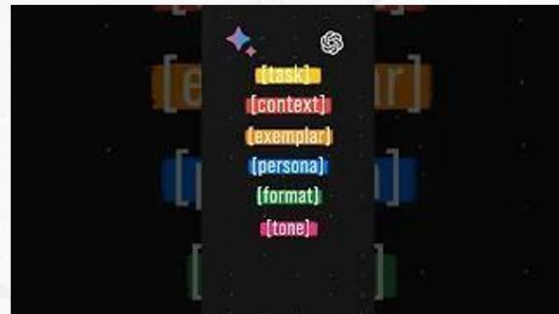
Olá criatividade

## Prompt Engineering

“Ao contrário de motores de busca como o Google, a IA generativa não se limita a responder questões. O docente da FEUP explica que o que estes sistemas fazem “é gerar coisas, ou seja, inventar” consoante o prompt dado. Apesar de modelos como o ChatGPT e o GPT-4 passarem por um processo de Reinforcement Learning from Human Feedback (RLHF), na prática, **só entendem uma linguagem simples e direta**. Isto faz com que possam não compreender o que fazer caso algum pedido não seja específico o suficiente ou se não for elaborado de uma forma que a IA entenda.”

publico.pt

<https://www.publico.pt/2023/06/07/p3/noticia/prompt-engineer-nova-profissao-salarios-altos-dias-contados-2052261>



<https://www.youtube.com/shorts/F448meqCWqc>

## Estrutura de um Prompt

### Persona

- 👤 Gestor Sênior de Marketing de Produto na Apple
- 🚀 Líder do lançamento do Apple Car com a Tesla
- 📊 Sucesso: 12.000 pré-encomendas (200% acima da meta)

### Contexto

- 🗣️ Produto apresentado ao público
- 👥 Necessidade de partilhar resultados com a equipa e superiores

### Tarefa

- ✉️ Escrever um e-mail para Tim Cook
- 🚀 Destacar os resultados positivos do lançamento

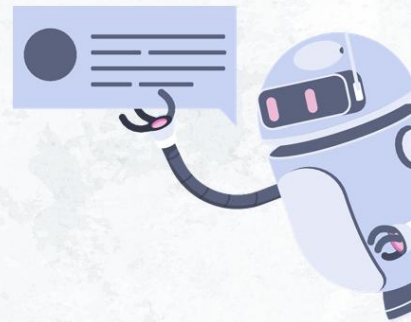
### Formato

- ✅ Profissional, claro e direto ao ponto

### TOM

- 🗣️ Linguagem clara e objetiva
- 💡 Tom confiante, mas acessível

(IA) =  
Inteligência  
Artificial



### Dinâmica de grupo: (20min)

- Criar uma oferta de emprego
- Preparar uma oferta, usando um exemplo real
- Preparar as perguntas para a entrevista.



## Desafio da semana



tiago José costa soares • 6/02 (Editado às 7/02)

100 pontos

Data de fim: 16/02, 23:59

Caros participantes,

O desafio desta semana deve ser entregue **até ao dia 16 de Fevereiro**. Ao realizarem este desafio, irão receber um certificado que comprova as competências adquiridas e a vossa participação nesta formação.

Não percam esta oportunidade para consolidar conhecimentos e obter reconhecimento pelo vosso empenho!

Bom trabalho!

[Desafio da Semana .pdf](#)

PDF



### Comentários de turma



Adicionar comentário de turma...



04 →

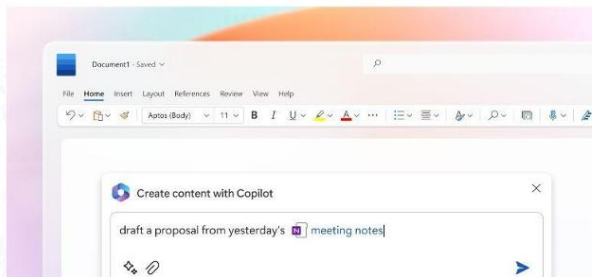
# Desafio da Semana e Ferramentas

22

# Microsoft 365 Copilot

Introducing Microsoft 365 Copilot – your copilot for work

Mar 16, 2023 | [Jared Spataro - CMO, AI at Work](#)

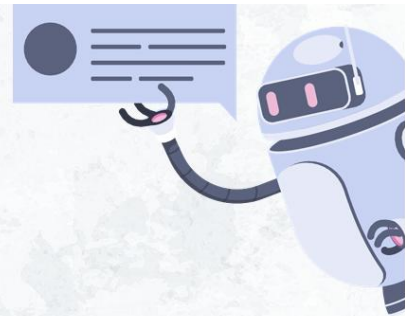


<https://blogs.microsoft.com/blog/2023/03/16/introducing-microsoft-365-copilot-your-copilot-for-work/>



# Obrigada!

Questões?



## Apêndice V – Exercício Prático e Desafio da Semana

Este apêndice reúne os materiais utilizados na componente prática da ação de formação “Aplicação da Inteligência Artificial ao Recrutamento e Seleção”, realizada no dia 07 de fevereiro de 2025, no âmbito da investigação-ação.

As atividades foram concebidas para promover a aprendizagem experiencial e o desenvolvimento de competências práticas, com foco na criação de *prompts* e na aplicação da inteligência artificial.

Exercício Prático – “Criar um *prompt* para usar num processo de Recrutamento”

### Objetivo:

Aplicar os conhecimentos sobre *prompt engineering* para desenvolver *prompts* eficazes e contextualizados para situações reais de recrutamento.

### Descrição da atividade:

Durante a sessão, os participantes realizaram a dinâmica individual “Criar um *prompt* para IA no Recrutamento”, cujo propósito era explorar o potencial da IA generativa (ChatGPT) na criação de descrições de vagas e anúncios de emprego. Cada formando escolheu uma vaga real ou hipotética e desenvolveu um *prompt* adequado, considerando o cargo, o contexto organizacional e o tom da comunicação.

### Etapas propostas:

- Escolher o cargo selecionar uma função real ou simulada (ex.: Especialista em Marketing).
- Definir o contexto identificar os principais desafios (ex.: urgência, perfil difícil de atrair, recursos limitados).

**Criar o *prompt*** – estruturando-o com base nos seguintes elementos:

- **Persona:** quem está a recrutar;
- **Contexto:** situação concreta;
- **Tarefa:** o que a IA deve gerar;
- **Formato:** tipo de resposta pretendida;
- **Tom:** linguagem desejada (profissional, criativa, apelativa, etc.).

**Testar o *prompt*** gerar respostas no ChatGPT e discutir os resultados.

**Melhorar e partilhar** aperfeiçoar o *prompt* com base no feedback do grupo.

**Variações sugeridas (aplicação diferenciada):**

- Oferta para outro país (ex.: contexto nórdico);
- Empresa com produtos sensíveis (ex.: marca feminina);
- Linguagem dirigida a perfis específicos (ex.: influenciadores);
- *Startups* com recursos limitados;
- Publicação em plataformas específicas (ex.: LinkedIn).

## Dinâmica Individual - Criar um Prompt para IA no Recrutamento

**Objetivo:** Aplicar os conhecimentos sobre **prompt engineering** para criar um prompt eficaz para recrutamento, com base numa experiência real de cada participante.

### Passos:

1. **Escolher um cargo** – Pense numa vaga que recrutou recentemente ou num posto de trabalho que precisa preencher.
2. **Definir o contexto** – Qual foi o desafio desse recrutamento? (Exemplo: urgência na contratação, perfil difícil de encontrar, muita concorrência, etc.)
3. **Criar o Prompt** – Use a estrutura aprendida:
  - o **Persona:** Quem está a recrutar? (Exemplo: "Sou um gestor de RH numa empresa de tecnologia...")
  - o **Contexto:** Qual é a situação? (Exemplo: "Precisamos contratar um Engenheiro de Software para um projeto urgente...")
  - o **Tarefa:** O que a IA deve fazer? (Exemplo: "Gerar uma descrição de vaga clara e apelativa para publicar no LinkedIn...")
  - o **Formato:** Como deve ser a resposta? (Exemplo: "A descrição deve incluir responsabilidades, requisitos e benefícios...")
  - o **Tom:** Como quer comunicar? (Exemplo: "Tom profissional, mas motivador para atrair candidatos qualificados...")
4. **Testar o Prompt** – Se possível, utilize uma ferramenta de IA (ex.: ChatGPT) para ver se o prompt gera uma boa resposta.
5. **Melhorar e Partilhar** – Ajuste o prompt, se necessário, e partilhe com os colegas para troca de ideias.

### Aplicar uma variante

- 1: A oferta destina-se a um País nórdico

## Desafio da Semana

### Objetivo:

Consolidar as aprendizagens desenvolvidas durante a formação, promovendo a aplicação autónoma e contextualizada da Inteligência Artificial em contextos reais de recrutamento e seleção.

### Descrição:

Após a formação, os participantes receberam o “Desafio da Semana”, um exercício de aplicação prática baseado num estudo de caso fictício a empresa TechTalent Solutions, uma startup portuguesa do setor tecnológico.

A atividade foi disponibilizada através do Google Classroom, com prazo de uma semana para submissão.

**Missões propostas:**

Missão 1: Criar o Plano de Recrutamento: definir canais de divulgação e etapas do processo de seleção.

Missão 2: Criar a Descrição de Funções: escolher um cargo-chave e elaborar a descrição da função.

Missão 3: Criar o Anúncio da Vaga: redigir um anúncio atrativo e coerente com a cultura organizacional.

Missão 4: Elaborar o Guião de Entrevista: construir perguntas técnicas e comportamentais, assegurando rigor e imparcialidade.

Os participantes deveriam anexar os *prompts* utilizados e os outputs gerados pelas ferramentas de IA, para análise posterior.

Figura 8 Documento “Desafio da Semana” (excerto)

(ficha de trabalho distribuída aos participantes via Google Classroom)

## Desafio da Semana

### A missão da "TechTalent Solutions", a empresa de tecnologia sediada no Porto

Bem-vindos, futuros especialistas em IA aplicada à atração e seleção de talentos!

Esta semana, embarcarão numa missão crucial para uma empresa inovadora no setor tecnológico: a *TechTalent Solutions*, uma empresa em franco crescimento sediada no Porto, especializada no desenvolvimento de software de inteligência artificial para otimização de processos empresariais.

#### O objetivo da empresa

A *TechTalent Solutions* nasceu da visão de um grupo de empreendedores portugueses com vasta experiência em tecnologia e inovação. A empresa tem como missão desenvolver soluções inteligentes para automatizar e otimizar tarefas repetitivas em grandes empresas, melhorando a eficiência e produtividade.

Após uma ronda de financiamento bem-sucedida, a *TechTalent Solutions* expandiu as suas operações e adquiriu recentemente a *NextGen Analytics*, uma empresa especializada em análise de dados avançada. Com esta fusão, a empresa pretende reforçar as suas equipas com profissionais altamente qualificados, capazes de desenvolver novos produtos e impulsionar a sua presença internacional.

#### Expansão e aquisição

Com a incorporação da *NextGen Analytics*, a *TechTalent Solutions* tem como objetivo contratar novos colaboradores para os departamentos de **marketing e vendas**. Estes profissionais terão um papel essencial no crescimento da empresa e na inovação contínua dos seus produtos.

A vossa missão será criar um **Plano de Contratação Estratégico** para garantir que a empresa atrai e seleciona os melhores talentos para estes departamentos fundamentais.

### Missões do Desafio:

#### Missão 1: Criar o Plano de Recrutamento

Definir os canais de recrutamento mais adequados, as fases do processo de seleção e a função que escolherão para focar o plano.

#### Missão 2: Criar a Descrição de Funções

## **Missão 2: Criar a Descrição de Funções**

---

Escolher uma posição-chave dentro dos departamentos de marketing e vendas e elaborar uma descrição detalhada da função, incluindo responsabilidades, requisitos e competências desejadas.

### **Missão 3: Criar o Anúncio da Vaga**

Redigir um anúncio de emprego atrativo, alinhado com a cultura da empresa e adequado aos canais escolhidos na Missão 1.

### **Missão 4: Elaborar o Guião de Entrevista**

Desenvolver um guião estruturado para a entrevista, incluindo perguntas técnicas e comportamentais, garantindo que a seleção dos candidatos será eficiente e objetiva.

### **Envio do Trabalho**

Ao submeterem o trabalho, devem incluir os prompts utilizados e os respetivos outputs, para posterior análise e correção.

### **Certificação**

A conclusão bem-sucedida deste desafio semanal permitirá o acesso a um **certificado de participação**, reconhecendo o vosso esforço e conhecimento aplicado no uso da inteligência artificial para a atração e seleção de talentos.

## Apêndice VI – Questionário Pós-Formação

Este apêndice apresenta a versão integral do questionário aplicado após a ação de formação, destinado à recolha de perceções, sugestões e avaliações dos participantes sobre a qualidade da sessão e a utilidade da aprendizagem adquirida.

O instrumento teve como finalidade avaliar o impacto da formação, identificar oportunidades de melhoria e refletir sobre a transferência de competências para o contexto profissional.

O questionário foi elaborado pelo formador e disponibilizado após o término da sessão de 07 de fevereiro de 2025.

1. Como avalia a qualidade geral da formação?  
 excelente  boa  razoável  fraca
2. O conteúdo abordado foi relevante e útil para o seu desenvolvimento  
 sim, muito útil  sim, mas poderia ser melhor  razoável  Nada útil
3. O Formador demonstrou conhecimento e clareza na apresentação dos temas?  
 excelente  bom  razoável  fraco
4. O material de apoio disponibilizado foi adequado o suficiente?  
 Sim  Parcialmente  Não
5. Recomendaria esta formação a outras pessoas?  
 sim  Não  talvez
6. O Formato e a metodologia utilizada foram eficazes  
 sim  Não  talvez
7. Tem algum comentário ou sugestão adicional?

## Apêndice VII – Certificado de participação



INSTITUTO  
SUPERIOR  
DE CONTABILIDADE  
E ADMINISTRAÇÃO  
DO PORTO  
POLITÉCNICO  
DO PORTO

CERTIFICADO DE PARTICIPAÇÃO  
INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AOS RECURSOS HUMANOS

O Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto certifica que [REDACTED] participou no seminário "Inteligência Artificial Aplicada aos Recursos Humanos", com a duração de 2 horas inserido num estudo de investigação no âmbito do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos, no dia 7 de fevereiro de 2025.

S. Mamede de Infesta, 14 de fevereiro de 2025

*Ana Cláudia Rodrigues*

ANA CLÁUDIA RODRIGUES  
ORIENTADORA DO PROJETO DE MESTRADO EM "INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA AOS RECURSOS HUMANOS" EM ELABORAÇÃO POR TIAGO COSTA

## **Apêndice VIII - Convite de participação Focus Group**

Exmo.(a) Sr.(a),

Espero que esta mensagem o(a) encontre bem.

O meu nome é Tiago Costa e encontro-me a frequentar o segundo ano do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos no Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

No âmbito da minha dissertação, intitulada “A Aplicação da Inteligência Artificial ao Recrutamento e Seleção: um estudo de caso exploratório”, estou a desenvolver um estudo que visa compreender as perceções, desafios e oportunidades associadas à utilização de ferramentas de Inteligência Artificial em processos de Recursos Humanos.

A vossa organização, pela sua relevância e envolvimento em práticas de gestão de pessoas e transformação digital, constitui um contributo importante para esta investigação. Por essa razão, gostaria de convidá-lo(a) a participar num focus group (discussão em grupo), que decorrerá em formato online, via Microsoft Teams, com uma duração aproximada de 45 minutos.

A sessão terá um carácter totalmente confidencial e anónimo, sendo os dados recolhidos utilizados exclusivamente para fins académicos.

Esta atividade integra o trabalho de investigação desenvolvido sob a orientação da Professora Doutora Ana Cláudia e a coorientação do professor Dr. Ricardo Moreira.

Caso manifeste disponibilidade para participar, terei todo o gosto em agendar a sessão na data e horário que sejam mais convenientes.

Agradeço desde já a sua atenção e disponibilidade.

Com os melhores cumprimentos

Tiago costa

## **Apêndice IX - Roteiro do Focus Group**

*(Roteiro utilizado na condução do grupo focal destinado a explorar as percepções dos profissionais de Recursos Humanos sobre a utilização de Inteligência Artificial (IA) após a formação realizada.)*

### **Enquadramento Geral**

O focus group teve como objetivo compreender as percepções dos profissionais de Recursos Humanos relativamente à formação em Inteligência Artificial, ao impacto dessa formação no seu desempenho e ao papel das organizações na adoção de ferramentas no contexto profissional.

A sessão teve uma duração aproximada de 45 minutos e contou com a participação de 4 profissionais de Recursos Humanos. O encontro foi realizado online, através da plataforma Microsoft Teams, num ambiente de partilha aberta e confidencial.

As questões orientadoras foram elaboradas de acordo com os objetivos da investigação, definidos da seguinte forma:

- Conhecer as percepções dos participantes sobre a formação;
- Avaliar o impacto da formação no desempenho das funções;
- Identificar as principais ferramentas de inteligência artificial utilizadas após a formação;
- Compreender o papel das organizações no apoio à adoção de ferramentas de inteligência artificial;
- Analisar a percepção dos participantes sobre benefícios, desafios e preocupações associadas à integração da inteligência artificial nos processos de recrutamento.

### **Estrutura e questões do guião**

#### **1. Formação em Inteligência Artificial**

- O que acharam da formação em IA que frequentaram?
- O que vos pareceu mais claro ou mais confuso durante a formação?

- Houve algo que não se relacionava com o vosso contexto de trabalho?

## 2. Impacto da Formação no Trabalho

- A formação teve algum impacto no vosso desempenho profissional?
- Mudou alguma coisa na forma como abordam certas tarefas?
- Ou sentem que, na prática, não houve grande diferença?

## 3. Utilização de IA nas Funções de RH

- Conseguiram aplicar alguma ferramenta, técnica ou exemplo prático aprendido durante a formação?
- Como correu essa aplicação no contexto real de trabalho?

## 4. Papel da Organização

- A vossa empresa dá espaço ou incentivo para aplicar o que aprenderam na formação?
- Sentiram abertura para testar novas ferramentas ou ideias relacionadas com IA?
- Que tipo de apoio organizacional consideram essencial para aplicar melhor o que foi aprendido?

## 5. A Inteligência artificial no Recrutamento e Seleção

- Açam que faz sentido usar IA nos processos de recrutamento?
- Houve algo na formação que vos motivou a experimentar novas abordagens?
- Que riscos, limitações ou preocupações associam à aplicação da IA nesta área?

## 6. Considerações Finais

- Se tivessem de resumir em uma frase o impacto da formação, qual seria?
- Há algo que gostariam de ter aprofundado mais?