

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS
HUMANAS, SOCIAIS E AGRÁRIAS DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS
SOCIAIS APLICADAS CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

WALLYFF FELIX SANTOS SILVA

Inteligência Artificial integrada no RH.

Bananeiras

- PB 2024

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586i Silva, Wallyff Felix Santos.
Inteligência Artificial no RH / Wallyff Felix Santos
Silva. - Bananeiras, 2024.
31 f.

Orientação: Gabriela Coutinho Machado de Souza.
TCC (Graduação) - UFPB/CCHSA.

1. Inteligência artificial (IA). 2. Recursos Humanos
(RH). 3. Recrutamento e Seleção. I. Souza, Gabriela
Coutinho Machado de. II. Título.

UFPB/CCHSA-CHÃ

CDU 658 (042)

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Wallyff Felix Santos Silva.

Trabalho: Inteligência Artificial no RH.

Data de aprovação: Cinco de Novembro de Dois Mil e Vinte Quatro - 05/11/2024.

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **GABRIELA COUTINHO MACHADO DE SOUZA**
Data: 05/11/2024 14:29:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Orientadora

Prof. Ma. Gabriela Coutinho Machado de Souza

Documento assinado digitalmente
 **DANILO RAIMUNDO DE ARRUDA**
Data: 05/11/2024 15:23:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Membro 1

Prof. Danilo Raimundo de Arruada

RESUMO

O seguinte trabalho apresentado discute a aplicação da Inteligência Artificial (IA) no setor de Recursos Humanos (RH), destacando tanto os benefícios de sua integração quanto os desafios éticos e operacionais dessa tecnologia. Iniciando com um histórico da IA desde seu princípio, como a “Máquina de Turing”, até a sua integração no âmbito corporativo, o estudo explora como ferramentas de *Machine Learning*, *Big Data* e *Deep Learning* estão transformando o RH, especialmente em processos como recrutamento, seleção, desenvolvimento de colaboradores e análise de desempenho. A pesquisa apresenta a IA como uma força transformadora no setor de Recursos Humanos, permitindo automatizar tarefas repetitivas, reduzir custos e direcionar o foco para estratégias de desenvolvimento de talentos. Entre as principais vantagens, estão a simplificação de processos burocráticos, a melhoria da comunicação entre os setores e a agilidade em analisar dados de candidatos para uma seleção mais assertiva. Contudo, o estudo também ressalta as preocupações éticas, como a privacidade dos dados e a possibilidade de desemprego em larga escala devido à automação de funções. O trabalho a seguir conclui que, embora a IA represente um avanço considerável na gestão de pessoas, é essencial equilibrar o uso da tecnologia com práticas que preservem o elemento humano nas organizações. Essa abordagem é vista como fundamental para o uso responsável e sustentável da IA no RH.

Palavras-Chave: Inteligência artificial (IA); Recursos Humanos (RH); Recrutamento e Seleção; Machine Learning;

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o avanço acelerado da tecnologia tem transformado profundamente a vida das pessoas e a dinâmica das organizações. A tecnologia, que abrange desde ferramentas simples até máquinas automatizadas, sempre buscou otimizar atividades e se aproximar das habilidades humanas.

Um marco importante nessa evolução foi em 1936, quando o matemático Alan Turing propôs a “Máquina de Turing”, considerada o embrião do que viria a ser a Inteligência Artificial (IA). A Máquina de Turing era capaz de executar processos cognitivos, desde que seguisse algumas condições como a quebra dos passos em pequenas etapas individuais representadas por algoritmos. Após o avanço de Turing, o coautor do termo Inteligência Artificial foi John McCarthy, professor de matemática da Universidade de Dartmouth em suas publicações como “Recursive functions of symbolic expressions and their computation by machine” (Funções recursivas de expressões simbólicas e seu cálculo por máquinas) no ano de 1960 e “Some philosophical problems from the standpoint of artificial intelligence” (Alguns problemas filosóficos do ponto de vista da inteligência artificial) no ano de 1969, a partir disso, discussões foram iniciadas em torno da possibilidade de criar um cérebro artificial. Anos depois aconteceu a criação do primeiro chatbot. O chatbot é um software que tem como finalidade simular a interação humana através da comunicação escrita. O primeiro chatbot foi desenvolvido na década de 1960, foi nomeado de ELIZA e foi criado pelo escritor e cientista da computação teuto-estadunidense Joseph Weizenbaum, sendo também professor do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) e criador da linguagem de programação SLIP (Symmetric List Processor). Com o tempo, a aplicação da Inteligência Artificial foi aumentando e, consequentemente, alcançando o meio corporativo aos poucos.

A IA no contexto corporativo vem se tornando um fator preponderante tanto para a sobrevivência da empresa, quanto para obter espaço competitivo no mercado. E essa transformação digital nos negócios é impulsionada pela transformação digital que vem ocorrendo de forma acelerada no mundo dos negócios, causando uma consistente necessidade de atualização. Essa transformação incentiva a utilização de novas tecnologias como Machine Learning (aprendizado de máquinas), Big Data (grandes dados) e Deep Learning (aprendizagem profunda) para analisar e agilizar processos de fatores basilares das organizações fazendo com que atinja diretamente a tomada de decisões importantes na empresa, impactando diversos pontos como a redução de custos, a melhora na produtividade e a otimização de processos associados aos clientes.

A imprescindibilidade da IA tem sido tamanha que empresas mais tradicionais estão reinventando-se, de forma a mudarem suas culturas organizacionais e adaptando-se a sua utilização. Machine learning, big data e a deep learning são algumas das ferramentas das quais as organizações devem deter para obter espaço em um mercado tão mutável e voraz. O Machine Learning consiste em uma área da IA e da ciência da computação que tem foco nos dados e algoritmos para simular a forma como os seres humanos aprendem, buscando melhorar e aprimorar a precisão de aprendizagem gradualmente. E essa aprendizagem concede aos computadores a capacidade de identificar padrões a partir de um volume massivo de dados e realizar previsões. Big Data é uma ferramenta tecnológica com uma estruturação de armazenamento de grande volume de dados, ao ser empregada com Inteligência Artificial pode-

se realizar análises de dados com maior agilidade e precisão. Já o Deep Learning é o aprendizado mais aprofundado baseado no Machine Learning para, a partir de uma quantidade elevada de dados e após incontáveis camadas de processamento com algoritmos, obter um computador que aprenda por si mesmo e realize tarefas similares às dos seres humanos, tais como identificação de imagens, reconhecimento vocal ou realização de previsões, de modo progressivo. E as suas aplicabilidades perpassam todos os segmentos do mercado de trabalho, como também todos os setores dentro de uma organização.

A substituição de tarefas humanas por algoritmos de computador decorre do avanço da IA e da crescente especialização do trabalho. A especialização torna certas profissões mais suscetíveis à substituição por inteligência artificial (Russell & Norvig, 2009 p.325). Um dos setores que tem grandes benefícios com a incorporação da tecnologia é o de Relações Humanas (RH), as implantações da tecnologia nos negócios focam em otimizar processos, reduzir custos, desburocratizar, elevar a eficiência e a eficácia e, com o surgimento da IA, a otimização desses processos chega em outro patamar. Nas empresas, o setor de RH vem integrando a IA aos poucos em suas atividades.

Para se ajustarem às exigências da economia global, as organizações estão cada vez mais se modificando com rapidez, adotando métodos mais competitivos (SENA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2022). E com a evolução cada vez mais rápida das organizações, o setor de RH tornou-se estratégico e vem ganhando maior destaque, visto que é atribuído a ele a tarefa de aprimorar o capital humano dentro da organização. As atividades conferidas a Relações Humanas não se resumem apenas a isso, mas incluem o recrutamento e seleção de colaboradores; integração; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; comunicação interna; folhas de pagamento e banco de horas; benefícios e demissões.

As vantagens da utilização da IA nas atividades do RH são inúmeras como, por exemplo, simplificar os processos burocráticos, auxiliar nas elaborações de relatórios sem a necessidade de retrabalhos, no controle do banco de horas e no de entradas e saídas dos colaboradores a partir da biometria (impressão digital), aumentar a agilidade na comunicação entre os setores e departamentos, colaborar no reconhecimento de padrões e tendências. A IA também auxilia no condicionamento de elaboração de modelos e projetos com maior amplitude e com maior precisão, facilitar o controle de grandes quadros de colaboradores, possibilitar avaliações a distância que tem maior êxito, contribuir na análise de perfis de redes sociais dos candidatos e associá-los ao cargo ofertado de modo mais assertivo. Dessa forma, a IA permite ao RH maiores margens para concentrar o seu foco nas estratégias a serem elaboradas, potencializar suas equipes e aprimorar ainda mais os talentos internos.

A métrica de coleta de dados a partir da IA está tomando proporções de alta precisão onde até mesmo um simples ato subjetivo dos comportamentos dos colaboradores está transformando-se em dados. A automatização dos processos é iminente, formulários, testes, relatórios e afins estão sendo realizados e enviados por programas que usam IA. A personalização em massa dos colaboradores é o futuro, com um sistema integrado à IA que cria perfis individuais para cada profissional, de forma semelhante às redes sociais. Nesse modelo, os colaboradores terão controle sobre o planejamento de suas próprias carreiras, benefícios, horários de trabalho e até atividades e responsabilidades. Cada colaborador atuará como usuário, podendo personalizar seu perfil livremente, incluindo níveis de privacidade e demais

informações. A organização, por sua vez, oferecerá um sistema que permite a autogestão de carreira, benefícios e horários. Ao RH, caberá o papel de treinar, orientar e apoiar esses profissionais, que serão responsáveis por adaptar e individualizar sua relação com a organização.

Apesar da existência da necessidade de adequar-se e buscar formas inovadoras como a IA e gerir o capital humano, existem os impactos da utilização da mesma no RH são expressivos. Ao mesmo tempo que ela vem gerando otimização em processos e aumentando assertividade nas organizações, também traz consigo os impactos que a mesma tem no mercado de trabalho, no qual várias funções antes exercidas por pessoas, passarão a ser exercidas por máquinas. De acordo com Russell e Norvig (2009), a automação incluindo a IA, criou empregos mais interessantes e melhor remunerados do que eliminou, contrariando momentaneamente a preocupação com a perda de empregos, mas os modelos mais recentes de IA apontam novas preocupações para a questão da empregabilidade. Apesar das novas tecnologias terem intenções de melhorar tanto a eficiência, eficácia e efetividade das atividades cotidianas das empresas e assim elevar suas lucratividades, ela tem altas possibilidades de ocasionar uma onda de desemprego em larga escala. Juntamente a isso, por poder permitir a manipulação de muitos dados e como os mesmos irão ser utilizados, a questão ética é levantada sobre a sua utilização. Outro fator é o isolamento social no qual o indivíduo vai ser condicionado a interagir massivamente apenas com IA, além de uma maior necessidade de capacitação dos colaboradores para atuar no setor. Segundo Kaufman (2016) destaca a preocupação com a criação de máquinas que são difíceis de controlar e cujos especialistas não as compreendem completamente. Isso levanta incertezas sobre os riscos e impactos futuros na humanidade. Ainda que a IA seja uma ferramenta primordial para a sobrevivência e crescimento das organizações, ela ainda é uma espada extremamente afiada que possui dois gumes e que ainda divide bastante opiniões.

A implementação da IA no RH possui a capacidade de aperfeiçoar a qualidade e precisão do recrutamento, fazendo-o mais eficiente, bem como de automatizar as atividades rotineiras e morosas, permitindo que os profissionais de RH concentrem-se em atividades com o teor mais estratégico. Juntamente a isso, a IA pode dar suporte na análise de dados, fornecendo insights (percepções) significativos para a tomada de decisão fundamentadas em evidências.

À medida que as organizações empenham-se para ganhar vantagem competitiva no mercado, a competência de atrair, desenvolver e reter talentos torna-se crucial. Assim a IA oferece ferramentas e técnicas inovadoras que podem auxiliar as empresas a atender a essas necessidades de uma forma mais eficaz. Portanto, a pesquisa sobre a IA no RH é relevante e oportuna, e este estudo visa aprofundar nossa percepção das implicações e impactos dessa integração de tecnologia.

Este estudo propõe a investigação e análise da Inteligência Artificial dentro do setor de RH e os efeitos desse uso nas organizações. A justificativa para esta pesquisa consiste na importância crescente de compreender como a IA pode otimizar as operações de RH, tornando o processo de gestão de pessoas mais eficiente e estratégico. O trabalho se justifica pela crescente importância da IA no contexto de RH, e pela necessidade de explorar e compreender os impactos e oportunidades que ela traz consigo para a Relações Humanas nas organizações.

A pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento nessa área e fornecerá percepções relevantes para as organizações que implementaram a IA como ferramenta estratégica no RH.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Recursos Humanos (RH)

Primordialmente, a gestão de pessoas é um campo amplo no âmbito da administração que tem evoluído consideravelmente ao longo das décadas, desempenhando um papel central na eficácia das organizações. Sua definição e concepção foram moldadas por uma série de influências históricas e mudanças sociais e econômicas. A compreensão contemporânea da gestão de pessoas é fruto de um processo contínuo de desenvolvimento que busca otimizar o desempenho organizacional por meio de estratégias e práticas relacionadas aos colaboradores (CAPELO, 2019).

A evolução do conceito de gestão de pessoas começou a ganhar destaque no início do século XX, quando Frederick Taylor introduziu os princípios da Administração Científica, enfatizando a padronização das tarefas e a eficiência na produção (SILVA *et al.*, 2023).

Posteriormente, a Teoria das Relações Humanas, nas décadas de 1920 e 1930, trouxe uma nova perspectiva que reconhecia a importância do bem-estar dos funcionários e das relações interpessoais no ambiente de trabalho. A Revolução Industrial e a necessidade de lidar com problemas de motivação e engajamento dos trabalhadores foram catalisadores para essa mudança de foco (VALLE, 2020).

Nos anos 1950 e 1960, as teorias da Motivação Humana, notavelmente a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow e a Teoria X e Y de Douglas McGregor, foram basilares na concepção da nesta modalidade de gestão, promovendo a compreensão das necessidades e motivações dos funcionários. A partir da década de 80, houve uma transição para o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH), que destacou a importância estratégica das pessoas nas organizações e enfatizou a gestão eficaz de funções de RH, como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento (GRIFFIN; MOORHEAD, 2022).

Contemporaneamente, a evolução do campo levou à concepção da gestão de pessoas, que engloba uma perspectiva mais estratégica, focada na integração de estratégias de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais, bem como no reconhecimento do valor dos funcionários como ativos para o sucesso da empresa (SILVA *et al.*, 2023).

Isso inclui práticas de gestão de talentos, desenvolvimento de liderança, envolvimento dos funcionários e gestão da diversidade, refletindo uma compreensão mais contemporânea da importância do capital humano nas organizações (MAGALHÃES; VENDRAMINI, 2018).

O papel estratégico da gestão de pessoas é evidenciado pela sua contribuição para a formulação e implementação de estratégias organizacionais que buscam atender aos objetivos de longo prazo, considerando as necessidades e os potenciais dos colaboradores. Isso implica em uma mudança de paradigma, onde a gestão de pessoas transcende a abordagem tradicional de recursos humanos, passando a ser vista como uma função fundamental no direcionamento do desempenho e da competitividade das organizações (GRIFFIN; MOORHEAD, 2022).

As principais funções e responsabilidades do departamento de Recursos Humanos (RH) são interligadas ao papel estratégico da gestão de pessoas. O departamento de RH desempenha um papel de liderança na atração e retenção de talentos, que é um fator crítico para o sucesso organizacional. Isso abrange a elaboração de estratégias de recrutamento eficazes, a avaliação e seleção criteriosa de candidatos e a implementação de práticas de integração que garantam uma adaptação suave dos funcionários à cultura da empresa (DESORDI; DELLA BONA, 2020).

Para além disso, o departamento de RH é responsável por promover o desenvolvimento de habilidades e competências dos funcionários, assegurando que eles estejam adequadamente preparados para atender às demandas em constante evolução do mercado. A formação de programas de treinamento e desenvolvimento, bem como a avaliação do desempenho dos funcionários, são funções cruciais nesse aspecto (VALLE, 2020).

A gestão de relações trabalhistas e o cumprimento das regulamentações trabalhistas também fazem parte das responsabilidades do RH, garantindo o cumprimento das leis e regulamentações trabalhistas e promovendo relações de trabalho justas. Essa abordagem estratégica da gestão de pessoas reconhece o potencial e o valor dos funcionários como impulsionadores do sucesso organizacional, alinhando os objetivos das organizações com as necessidades e expectativas dos colaboradores (MEIRA, 2019).

À medida em que a tecnologia ia sendo aprimorada e tornando-se mais complexa, surge o interesse no desenvolvimento de máquinas autônomas com a capacidade de simular o pensamento humano e de efetuar inúmeras atividades foi crescendo no decorrer das décadas. Embora que o desejo de criar máquinas que possam pensar e agir e fazer tarefas de forma

independente pareça algo contemporâneo, ela não é pois, desde Aristóteles (professor de Alexandre, O Grande) sonhava em substituir a mão-de-obra escrava por instrumentos autônomas, desta forma provavelmente sendo a primeira concepção de Inteligência Artificial relatada, da qual a ciência da computação posteriormente estudaria. O avanço da concepção da IA efetuiu-se no século XX, no ano de 1950 sendo ele de grande relevância pois John McCarthy e Herbert Simon iniciaram os testes em IA com êxito.

2.2 Inteligência Artificial (IA)

A inteligência artificial (IA) tem se consolidado como uma das principais inovações tecnológicas das últimas décadas, com impacto direto em diversos setores da economia, especialmente no mercado de trabalho. O avanço acelerado dessa tecnologia modificou significativamente as dinâmicas laborais, tanto no que diz respeito à criação de novas oportunidades quanto à substituição de postos de trabalho por máquinas e algoritmos mais eficientes. Esse movimento foi observado tanto em setores industriais, como o de manufatura e transporte, quanto em áreas tradicionalmente ocupadas por trabalhadores especializados, como o setor financeiro e jurídico (SICHMAN, 2021).

A inteligência artificial (IA) emergiu como uma das mais revolucionárias inovações tecnológicas do século XXI, transformando radicalmente diversos setores da economia e impactando profundamente o mercado de trabalho global. A evolução da IA, desde seus primeiros conceitos teóricos até as aplicações práticas mais sofisticadas da atualidade, reflete o avanço contínuo das capacidades computacionais e a crescente adoção de algoritmos inteligentes para automatizar processos e otimizar operações empresariais. Como destacam Bodie e Merton (2002), a inteligência artificial não apenas ampliou as possibilidades de automação, mas também inaugurou uma nova era de transformação digital em que as máquinas desempenham papéis críticos em funções que antes eram exclusivas dos seres humanos. Esses avanços evidenciam que a IA tem sido um catalisador de mudanças no mercado de trabalho, substituindo algumas atividades rotineiras e gerando novas demandas de trabalho em áreas especializadas.

O impacto da IA no mercado de trabalho é complexo e multifacetado, envolvendo a criação de novas oportunidades ao mesmo tempo em que extingue certos tipos de empregos. Sividanes et al. (2020) ressaltam que a inteligência artificial vem provocando a substituição de tarefas repetitivas e manuais por sistemas automatizados, sobretudo em setores como a

manufatura e os transportes. No entanto, a automação não se limita a essas áreas. O setor de serviços, que historicamente emprega uma grande parte da força de trabalho, também vem sendo afetado pela introdução de sistemas inteligentes. De acordo com Maia Junior (2018), a economia digital trouxe uma série de desafios ao mercado de trabalho, exigindo que trabalhadores se adaptem a novos modelos de negócios e adquiram novas competências, especialmente no que tange à interação com tecnologias avançadas. O cenário que se desenha é o de uma polarização do mercado de trabalho, onde atividades altamente qualificadas, ligadas à manipulação de dados e à gestão de algoritmos, tornam-se mais valorizadas, enquanto atividades repetitivas e operacionais sofrem com a ameaça de extinção.

O desenvolvimento da IA também está intrinsecamente ligado ao conceito de automação, que remonta às primeiras tentativas de substituir a mão de obra humana por máquinas. A aplicação da IA em sistemas produtivos reflete uma continuidade desse processo histórico, mas com um diferencial fundamental: a capacidade de aprendizagem autônoma e de tomada de decisão. Isso significa que a IA, além de realizar tarefas previamente programadas, pode aprender com os dados que processa e melhorar sua eficiência ao longo do tempo, como descrevem Arrigo e Casale (2017). Esse avanço tecnológico coloca em evidência a questão da requalificação dos trabalhadores, uma vez que a introdução de IA em setores como o financeiro e o jurídico também começa a se consolidar, substituindo a força de trabalho humana em atividades que envolvem processamento de informações, como análise de contratos e revisão de documentos jurídicos.

No entanto, é importante reconhecer que, embora a IA traga o potencial de aumentar a produtividade e otimizar processos, ela também gera consequências sociais significativas. Conforme discutido por Costa (2008), o capitalismo contemporâneo se apoia fortemente na busca por eficiência e redução de custos, o que faz com que a adoção de IA seja impulsionada principalmente por razões econômicas. Nesse sentido, a substituição de trabalhadores por máquinas é vista como um caminho inevitável para muitas empresas, especialmente em um cenário de crescente competição global. Entretanto, essa busca incessante por eficiência tem gerado tensões no mercado de trabalho, uma vez que muitos trabalhadores que perdem seus empregos em setores automatizados têm dificuldades em se requalificar para novas funções. Essa dinâmica é reforçada por Borzaga (2022), ao argumentar que o progresso tecnológico, embora traga benefícios em termos de inovação, também pode acentuar desigualdades econômicas e sociais.

Outro ponto importante a ser considerado é a criação de novas profissões e o surgimento de áreas de trabalho totalmente novas, impulsionadas pela IA. Embora a automação elimine algumas funções, ela também cria outras, principalmente nas áreas de ciência de dados, desenvolvimento de algoritmos e gestão de sistemas inteligentes. Como observa Tullini (2022), a inteligência artificial tem o potencial de gerar empregos altamente especializados, voltados para o desenvolvimento, manutenção e aprimoramento dessas tecnologias. Contudo, o acesso a essas novas oportunidades de trabalho não é distribuído de maneira equitativa, uma vez que as competências exigidas para esses cargos são complexas e requerem um nível elevado de qualificação técnica, o que amplia a lacuna entre os trabalhadores altamente qualificados e aqueles que possuem qualificações mais básicas.

Nesse sentido, a discussão sobre a inteligência artificial no mercado de trabalho deve levar em conta não apenas a substituição de empregos, mas também as implicações para a formação e requalificação da força de trabalho. Segundo Almeida e Feitosa (2020), um dos grandes desafios que a IA impõe ao mercado de trabalho é a necessidade de requalificação contínua dos trabalhadores. Com a velocidade do avanço tecnológico, muitos profissionais que hoje ocupam funções que estão sendo automatizadas precisarão adquirir novas competências para se manterem relevantes no mercado. A questão que se coloca, portanto, é como os governos e as instituições de ensino podem adaptar seus currículos e suas políticas de formação para garantir que os trabalhadores estejam preparados para o futuro do trabalho. De acordo com Delgado (2019), a requalificação não é apenas uma necessidade prática, mas uma questão de justiça social, uma vez que os trabalhadores mais vulneráveis, especialmente aqueles com menor escolaridade, são os mais afetados pela automação.

O uso da inteligência artificial nas relações de trabalho também levanta questões éticas significativas. Conforme apontado por Garcia (2020), a automação de processos que envolvem tomada de decisão pode gerar dilemas éticos, especialmente quando se trata da substituição de funções humanas que requerem julgamento moral ou empatia. Um exemplo disso pode ser observado na aplicação de IA em setores como saúde e justiça, onde decisões automatizadas podem ter um impacto profundo na vida das pessoas.

METODOLOGIA

Este trabalho é uma revisão narrativa que busca analisar a Inteligência Artificial dentro do setor de Relações Humanas tanto na sua implementação quanto os impactos positivos e negativos da sua utilização a longo prazo. A partir desse objetivo serão utilizadas revisões de

literatura, trata-se de um estudo qualitativo descritivo onde objetivará responder questões sobre o quão viável é a IA para as organizações.

Foram usadas bases de dados do site Google Scholar como principal site utilizado, foram usadas palavras-chave como: “Inteligência Artificial no RH”, “Machine Learning e Recursos Humanos” e “Automação e Ética no Trabalho”, assim direcionando aos artigos relacionados. E assim chegou-se a oitenta artigos encontrados e arquivados.

Os critérios de seleção dos artigos e exclusão foram baseados em perspectivas sobre impactos éticos e operacionais da IA no setor de Recursos Humanos e sendo eles analisados qualitativamente por meio de leitura interpretativa para identificar temas recorrentes como automação de processos, impacto no emprego e desafios éticos. Ao analisar e selecionar os artigos que mais se alinhavam à temática escolhida, cerca de quarenta e cinco a sessenta artigos foram escolhidos.

Após esse processo os artigos que foram selecionados, passaram por uma triagem de conteúdo que mais se alinhasse mais adequadamente ao que estava sendo proposto no trabalho de conclusão de curso. O que resultou em cerca de trinta e cinco artigos revisados narrativamente e que estavam em comunhão com o tema.

Por ser uma revisão narrativa, a pesquisa pode não abranger a totalidade das perspectivas existentes, mas procura dar uma visão mais abrangente das tendências principais observadas na literatura, junto a isso, o fato da temática “Inteligência Artificial no RH” ser bastante recente, existem poucos materiais em português e que abrangem todas as atividades a serem impactadas pela IA.

3. INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA À ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

4.1 Impactos da IA no Mercado de Trabalho e a Necessidade de Requalificação

A substituição de empregos por IA, no entanto, não ocorre de forma homogênea entre todos os setores da economia. No mundo cerca de mais de US\$200 bilhões de dólares serão investidos até o ano de 2025, em IA, segundo o levantamento da *IDC Worldwide Artificial Intelligence Spending Guide* Antunes que é a principal instituição de inteligência do mercado de serviços e de consultoria para os mercados de tecnologia da informação. Além disso, segundo o FMI (Fundo Monetário Internacional) a inteligência artificial tem perspectivas de afetar cerca de 40% dos empregos em todo o mundo. Uma análise foi feita e foi constatado que, em economias avançadas, cerca de 60% dos empregos têm possibilidades de serem impactados pela inteligência artificial. Já em mercados emergentes e países de renda menos elevada, a proporção é de 26% a 40%.

Antunes (2019) argumenta que a polarização do mercado de trabalho é uma das consequências mais visíveis dessa transformação. Enquanto postos de trabalho que exigem baixa qualificação são mais suscetíveis à substituição, profissões que demandam habilidades técnicas avançadas, como a programação de IA e a ciência de dados, estão em alta demanda. Essa discrepância gera um cenário no qual trabalhadores sem formação especializada enfrentam maior risco de desemprego, enquanto aqueles com competências voltadas para a inovação tecnológica se beneficiam de novas oportunidades.

Nesse sentido, a requalificação da força de trabalho tornou-se um imperativo para enfrentar os impactos negativos da automação, como apontado por Almeida e Feitosa (2020). A capacitação de trabalhadores para atuar em um mercado cada vez mais tecnológico é vista como uma estratégia fundamental para mitigar os efeitos do desemprego tecnológico e preparar os trabalhadores para funções que ainda não foram automatizadas. Esse movimento de requalificação não deve ser visto apenas como uma responsabilidade individual, mas também como um compromisso das políticas públicas, conforme destacado por Crivelli (2010), que vê a necessidade de intervenções governamentais para promover programas de educação continuada e formação profissional.

Entretanto, a realidade mostra que as políticas de requalificação ainda são insuficientes para lidar com a velocidade das transformações tecnológicas. Para Borzaga (2022), o ritmo acelerado da inovação tecnológica, associado à falta de uma estratégia ampla de requalificação da mão de obra, pode resultar em um descompasso entre a demanda e a oferta de competências no mercado de trabalho. Esse cenário já começa a se delinear em países como o Brasil, onde a implementação de tecnologias de IA em setores estratégicos, como o financeiro e o de telecomunicações, está substituindo uma força de trabalho significativa, sem que haja uma contrapartida em termos de políticas eficazes de requalificação. Tullini (2022) reforça essa visão, afirmando que o sucesso da transição para um mercado de trabalho mais automatizado depende da criação de um ambiente regulatório que promova tanto a inovação tecnológica quanto a proteção dos trabalhadores.

Outro ponto crítico levantado por autores como Delgado (2019) diz respeito ao papel das empresas nesse processo. A automação e a IA são frequentemente vistas como meios de aumentar a lucratividade por meio da redução de custos operacionais, sobretudo com mão de obra. No entanto, Delgado alerta que a implementação de IA sem uma visão clara de responsabilidade social pode agravar problemas como o desemprego estrutural e a desigualdade

de renda. O autor sugere que as empresas devem adotar uma abordagem mais equilibrada, investindo em programas de requalificação para seus funcionários, ao mesmo tempo em que incorporam tecnologias de automação de forma gradual e estratégica.

Nesse contexto, a questão da desigualdade no acesso à formação tecnológica se torna central. O estudo de Arrigo e Casale (2017) indica que os trabalhadores em regiões com infraestrutura educacional mais desenvolvida têm maior probabilidade de se adaptar às mudanças tecnológicas, enquanto aqueles em áreas menos favorecidas enfrentam maiores dificuldades. Essa disparidade educacional reflete-se no mercado de trabalho, exacerbando as desigualdades socioeconômicas existentes. Para além do desafio de se adaptar às novas tecnologias, os trabalhadores em áreas menos desenvolvidas enfrentam um duplo obstáculo: a falta de oportunidades para se requalificar e o aumento da competitividade gerado pela automação.

4.1.2 Políticas Públicas e Ética na Implementação de IA

É inegável que a IA e a automação têm o potencial de transformar positivamente o mercado de trabalho. Como argumentam Pollicino e Bassini (2017), a automação de tarefas repetitivas pode liberar os trabalhadores para se concentrarem em atividades mais criativas e estratégicas, agregando valor às suas funções. No entanto, para que isso ocorra de maneira equitativa, é necessário que as políticas públicas e empresariais sejam voltadas para garantir que todos os trabalhadores tenham acesso às oportunidades de requalificação e formação. Costa (2008) reforça essa ideia ao destacar que a adaptação ao capitalismo contemporâneo exige uma reformulação das políticas educacionais e de trabalho, de forma a preparar os trabalhadores para os desafios de um mercado cada vez mais automatizado e tecnológico.

Além disso, a automação também suscita discussões sobre os direitos dos trabalhadores em um ambiente de trabalho digitalizado. Garcia (2020) levanta questões éticas sobre o uso de IA na tomada de decisões que afetam diretamente os trabalhadores, como processos de seleção e avaliação de desempenho. O uso de algoritmos para essas finalidades pode gerar discriminação e injustiça, se não for regulado de maneira adequada. A regulação do uso da IA em contextos laborais, portanto, deve ser vista como uma prioridade para garantir que os trabalhadores sejam tratados de forma justa e que seus direitos não sejam violados em prol da eficiência tecnológica.

Nesse cenário, a criação de políticas públicas que conciliem o avanço tecnológico com a proteção dos direitos trabalhistas torna-se um dos principais desafios dos governos contemporâneos. A Comissão Europeia (2021) propôs uma série de regulamentações voltadas para o uso ético da IA no mercado de trabalho, buscando equilibrar a inovação com a necessidade de proteger os trabalhadores dos impactos negativos da automação. Essa abordagem regulatória pode servir de modelo para outros países, como o Brasil, que ainda estão em estágios iniciais de desenvolvimento de políticas voltadas para a gestão dos impactos da IA nas relações de trabalho.

O diálogo entre autores como Ford (2015), Tullini (2022) e Almeida e Feitosa (2020) sugere que a transição para um mercado de trabalho automatizado não é uma questão de "se", mas de "como" essa transição ocorrerá. A integração da IA nas relações de trabalho é inevitável, mas a forma como os governos e as empresas lidam com essa mudança determinará se os impactos serão positivos ou negativos para a sociedade como um todo. Nesse sentido, é essencial que as políticas de requalificação sejam complementadas por regulamentações que garantam a proteção dos trabalhadores e a distribuição equitativa dos benefícios da automação.

A transformação tecnológica, embora inevitável, não deve ser conduzida de forma a gerar exclusão social ou precarização das condições de trabalho. Para Garcia (2020), a IA pode ser uma ferramenta de inclusão e empoderamento, desde que utilizada de maneira ética e responsável. A adoção de sistemas inteligentes no ambiente de trabalho deve ser acompanhada por um processo de revisão das políticas trabalhistas, de forma a garantir que as inovações tecnológicas sejam compatíveis com os princípios de dignidade e justiça social. Crivelli (2010) argumenta que a criação de um mercado de trabalho automatizado mais justo depende não apenas das empresas, mas também de um forte compromisso do Estado em regular o uso da tecnologia e promover a requalificação da força de trabalho.

Assim, a introdução da automação e da inteligência artificial no mercado de trabalho é um processo complexo que traz consigo tanto oportunidades quanto desafios. Embora a automação tenha o potencial de aumentar a eficiência e a competitividade das empresas, ela também gera o risco de desemprego tecnológico e polarização do mercado de trabalho. A requalificação da força de trabalho emerge como uma solução fundamental para enfrentar esses desafios, mas, como destacado por autores como Borzaga (2022) e Antunes (2019), essa requalificação deve ser acompanhada por políticas públicas que garantam a inclusão de todos os trabalhadores, independentemente de sua localização ou nível de escolaridade. A criação de

um ambiente regulatório que promova o uso responsável da IA e a proteção dos direitos dos trabalhadores também é essencial para garantir que os benefícios da automação sejam distribuídos de maneira equitativa. Dessa forma, a IA pode ser uma ferramenta poderosa para transformar positivamente o mercado de trabalho, desde que seus impactos sejam geridos de maneira ética, inclusiva e sustentável.

4.1.3 Avanço da IA no Mercado de Trabalho

O avanço da inteligência artificial (IA) no mercado de trabalho tem gerado discussões profundas sobre as implicações dessa tecnologia para o futuro das relações laborais e o papel do trabalho humano. A perspectiva que se desenha é de uma transformação radical nos modos de produção, onde máquinas inteligentes desempenharão funções que anteriormente dependiam exclusivamente da intervenção humana. O impacto dessa revolução tecnológica tem suscitado tanto otimismo quanto preocupações, sendo essencial uma análise cuidadosa sobre como a IA será integrada ao mercado de trabalho e quais serão os efeitos dessa integração. A coexistência entre IA e trabalhadores humanos é uma questão central, envolvendo não apenas a substituição de funções, mas também a redefinição dos papéis laborais e das formas de colaboração entre homens e máquinas.

Ao longo dos últimos anos, o debate sobre o futuro do trabalho com a IA tem se intensificado, especialmente com o surgimento de sistemas capazes de aprender, tomar decisões e se adaptar a novas situações. Conforme argumentado por Borzaga (2022), a inteligência artificial já começou a alterar a dinâmica do trabalho, especialmente em setores como o financeiro, o jurídico e o industrial, onde algoritmos avançados e robôs desempenham funções complexas com eficiência e precisão. No entanto, é necessário compreender que essa transformação não implica, necessariamente, a extinção do trabalho humano, mas sim a sua ressignificação. O conceito de colaboração homem-máquina tem ganhado destaque nesse cenário, onde os trabalhadores podem se beneficiar das capacidades analíticas e operacionais das máquinas para potencializar sua própria produtividade e criatividade. A IA, portanto, tem o potencial de se tornar uma aliada estratégica no ambiente de trabalho, desde que sua implementação seja feita de maneira equilibrada e que considere o desenvolvimento humano.

A coexistência entre trabalho humano e inteligência artificial se baseia em um modelo de complementação, onde cada parte desempenha funções em que possui maior vantagem comparativa. Segundo Ford (2015), enquanto as máquinas são mais eficientes na execução de

tarefas repetitivas e baseadas em grandes volumes de dados, os seres humanos continuam a ser insubstituíveis em atividades que envolvem criatividade, julgamento moral e empatia. Essa divisão de competências cria uma nova dinâmica no ambiente de trabalho, em que a IA não substitui o trabalhador, mas o complementa, oferecendo suporte para a realização de tarefas mais complexas. De acordo com Pollicino e Bassini (2017), esse modelo de colaboração requer uma redefinição das funções laborais, onde os trabalhadores precisam adquirir novas habilidades e competências que os capacitem a operar em conjunto com as tecnologias inteligentes.

Nesse contexto, surge a necessidade de uma reformulação das políticas de emprego e das estratégias corporativas para que se adaptem a esse novo paradigma. As empresas precisam investir em programas de formação e requalificação que preparem os trabalhadores para as demandas do mercado de trabalho impulsionado pela IA. Essa requalificação deve ser contínua, uma vez que a tecnologia avança rapidamente e as exigências de habilidades também se modificam com a mesma velocidade. Almeida e Feitosa (2020) destacam que a falta de políticas eficazes de requalificação pode resultar em uma exclusão tecnológica, onde apenas uma parcela da população, aquela que possui acesso à educação de qualidade e à formação tecnológica, se beneficia dos avanços proporcionados pela IA. Isso amplifica as desigualdades sociais e regionais, criando uma divisão cada vez maior entre trabalhadores qualificados e não qualificados.

A questão da desigualdade no acesso à tecnologia é uma preocupação crescente nas discussões sobre o futuro do trabalho com a inteligência artificial. Segundo Borzaga (2022), o acesso desigual à formação tecnológica e às oportunidades de emprego qualificado pode reforçar as disparidades socioeconômicas existentes, especialmente em países em desenvolvimento, como o Brasil. Enquanto trabalhadores em grandes centros urbanos têm maior acesso a recursos educacionais e tecnológicos, aqueles que vivem em regiões periféricas ou rurais enfrentam dificuldades para se integrar ao mercado de trabalho digitalizado. Nesse sentido, as políticas públicas têm um papel crucial na criação de mecanismos que garantam a inclusão tecnológica de toda a população, promovendo uma distribuição equitativa dos benefícios proporcionados pela automação e pela IA.

O impacto da inteligência artificial nas legislações trabalhistas também merece atenção, uma vez que a introdução de novas tecnologias no ambiente de trabalho demanda uma revisão das normas que regem as relações laborais. Crivelli (2010) argumenta que as legislações atuais

não estão preparadas para lidar com as particularidades do trabalho mediado por IA, especialmente no que diz respeito à responsabilidade sobre as decisões automatizadas e à proteção dos direitos dos trabalhadores. A regulamentação do uso da IA no trabalho deve abordar questões como a transparência dos algoritmos, a proteção contra a discriminação algorítmica e a garantia de que os trabalhadores não serão prejudicados por decisões tomadas por sistemas automatizados. Nesse sentido, as estratégias corporativas também precisam ser reformuladas, de modo a garantir que a adoção de IA no ambiente de trabalho seja feita de forma ética e responsável.

Os cenários futuros para o mercado de trabalho em um contexto de ampla adoção da inteligência artificial são diversos e variam de acordo com as escolhas que serão feitas por governos, empresas e trabalhadores nos próximos anos. Uma das possibilidades é que a IA leve à criação de um mercado de trabalho altamente especializado, onde os trabalhadores precisam constantemente se atualizar para acompanhar as inovações tecnológicas. Nesse cenário, a educação e a formação profissional se tornam os principais fatores de competitividade no mercado de trabalho. Conforme sugerido por Delgado (2019), a transição para um mercado de trabalho automatizado exige uma reestruturação das políticas educacionais, com foco na formação de trabalhadores capazes de lidar com as exigências tecnológicas. Isso inclui a incorporação de disciplinas voltadas para o desenvolvimento de habilidades digitais nos currículos escolares, desde a educação básica até o ensino superior.

Por outro lado, se não houver um esforço coordenado para promover a inclusão digital e a requalificação dos trabalhadores, o avanço da IA pode resultar em um aumento do desemprego estrutural e na precarização das condições de trabalho. Tullini (2022) alerta que, em um cenário de ausência de políticas públicas eficazes, muitos trabalhadores que atualmente ocupam funções operacionais ou administrativas podem ser substituídos por máquinas, sem ter a oportunidade de se adaptar às novas exigências do mercado. Esse processo de automação, se conduzido de maneira indiscriminada, pode gerar uma polarização ainda maior entre aqueles que possuem as competências necessárias para atuar em um ambiente digitalizado e aqueles que são excluídos desse processo. A polarização do mercado de trabalho, portanto, é um dos riscos mais significativos do avanço da inteligência artificial, e sua mitigação depende da criação de políticas inclusivas que garantam a distribuição equitativa das oportunidades.

Outro aspecto relevante para a discussão sobre o futuro do trabalho com IA é o impacto dessa tecnologia nas estratégias corporativas. As empresas que adotam IA precisam repensar

seus modelos de negócios e suas práticas de gestão de pessoas, uma vez que a introdução de tecnologias inteligentes altera profundamente a forma como o trabalho é organizado e distribuído. Como sugerido por Bodie e Merton (2002), a automação pode levar a uma maior eficiência operacional, mas também exige que as empresas invistam em novos métodos de gestão que integrem a tecnologia com os recursos humanos. Isso inclui a criação de ambientes de trabalho mais flexíveis, onde a IA é usada para suportar a tomada de decisão e otimizar processos, mas onde o trabalhador continua a ter um papel central na definição de estratégias e na inovação.

A colaboração entre IA e trabalhadores humanos, portanto, não deve ser vista como uma relação de competição, mas como uma parceria estratégica. Conforme apontado por Ford (2015), a inteligência artificial pode potencializar as capacidades humanas, permitindo que os trabalhadores se concentrem em atividades de maior valor agregado, como o desenvolvimento de soluções criativas e a resolução de problemas complexos. Nesse modelo, as empresas que conseguem integrar de maneira eficaz a IA em suas operações tendem a se destacar em termos de inovação e competitividade, criando um ambiente de trabalho mais dinâmico e adaptável às mudanças do mercado.

Por fim, a discussão sobre o futuro do trabalho em um cenário de inteligência artificial também precisa levar em consideração as mudanças culturais e sociais que acompanham a adoção dessa tecnologia. Garcia (2020) argumenta que o uso da IA no ambiente de trabalho pode gerar desafios éticos e sociais, especialmente no que diz respeito à proteção da privacidade dos trabalhadores e à garantia de que os sistemas automatizados sejam utilizados de maneira justa e transparente. A regulação do uso da IA deve ser acompanhada de um debate ético sobre os limites e as responsabilidades da automação, de modo a garantir que as inovações tecnológicas sejam usadas em benefício de toda a sociedade, e não apenas de uma parcela privilegiada da população.

Em suma, o avanço da inteligência artificial apresenta tanto oportunidades quanto desafios para o futuro do trabalho. A coexistência entre IA e trabalho humano depende de uma série de fatores, incluindo a implementação de políticas públicas voltadas para a requalificação da força de trabalho, a criação de um ambiente regulatório que proteja os direitos dos trabalhadores e a promoção de uma cultura empresarial que valorize a colaboração entre humanos e máquinas. Embora o cenário futuro seja incerto, é possível afirmar que a IA tem o

potencial de transformar profundamente o mercado de trabalho, desde que seus impactos sejam geridos de maneira ética, inclusiva e sustentável.

4.2 Impactos da IA no desempenho do RH

Com as constantes mudanças no mercado de trabalho e a integração de novas tecnologias, surge uma nova necessidade por maior eficiência e menores custos para as organizações e com isso a mudança vem tornando-se mais presente nas organizações. Até mesmo as empresas mais tradicionais ocasionalmente começaram a ceder a modernidade e aderiram a IA ao seu negócio. E tendo isso em mente, as organizações integraram novos softwares e a IA aos seus sistemas, oportunizando otimizar processos e elevar ainda mais a sua eficiência e os resultados vêm sendo expressivos. Logo passa a existir inúmeras discussões sobre os impactos que a IA irá proporcionar dentro do RH agora e em um futuro da organização. Segundo Anatazio, Silva, Formigoni, Novais (2021), a tecnologia impulsiona e possibilita que as organizações se mantenham no mercado, apesar do mesmo ser exigente e diversificado.

Mas não apenas a IA como também o capital humano é essencial para a organização, juntamente com a contratação, retenção e a capacitação do mesmo. Conforme Sena, Oliveira e Oliveira (2022), a implementação do RH digital (4.0) trouxe bastante benefícios, destacando a mudança de foco para priorizar o planejamento estratégico e o desenvolvimento do capital humano e os retendo dentro do setor de Relações Humanas. Por mais que a IA seja uma ferramenta a qual as empresas devem manter o controle e foco, os profissionais ainda são o principal elemento a ser trabalhado e preservado dentro da organização e cabe ao setor de Relações Humanas extrair o máximo do potencial de cada colaborador ao mesmo tempo que o capacita ainda mais. De acordo com Sena, Oliveira e Oliveira (2022), o RH digital traz benefícios significativos, como aprimorar a qualidade e disponibilidade de informações, revolucionando a integração em tempo real de dados relacionados aos recursos humanos na organização.

Segundo Anatazio, Silva, Formigoni, Novais (2021), apresentam resultados positivos com relação a contratações por plataformas que utilizam IA para coleta de dados. Tais informações demonstraram que a IA pode auxiliar a condicionar os profissionais mais adequados às respectivas funções. Desse modo obtendo os colaboradores ideias e com perfis diversos, sem nenhuma necessidade de retrabalho (rescisão do contrato, recrutamento, seleção, treinamento e contratação). Com auxílio da IA o RH tende a caminhar alinhado ao setor estratégico da organização, alinhando os interesses da organização e os interesses dos profissionais. Há muito a se fazer e a tecnologia tem um longo caminho de aprimoramento da IA e tecnologias agregadas a ela.

4.3 Impactos da IA gerados no mercado

Alinhado aos impactos positivos que a Inteligência Artificial irá provocar nas organizações, existe o contraponto desse pensamento em que a tecnologia pode gerar negativamente tanto dentro da organização quanto no mercado de trabalho. Apesar da IA demonstrar ser uma ferramenta bastante útil, ela ainda divide opiniões sobre sua segurança e aplicação. Dificilmente a Inteligência Artificial irá substituir o fator humano na tomada de decisão, mas sim, irá ajudar, diminuindo a probabilidade de erros e permitindo que gestores

foquem no que é realmente importante (SOUSA; PASSARELLI; PUGLIESI, 2019). Embora a IA seja bastante precisa e consiga ser abastecida por uma quantidade massiva de dados, ela ainda está longe de apresentar-se viável em momentos de decisões das quais vários fatores são necessários para determinar a viabilidade.

A implementação da IA com o tempo pode gerar uma cadeia de desemprego ao mesmo tempo que cria novos tipos de emprego, além da necessidade de um profissional ainda mais capacitado para exercer funções de gerir o conhecimento. Os empregos uma vez realizados por colaboradores outrora, agora passa a ser feito de forma automatizada e a quantidade de dados que são alocados dentro do sistema da IA é abundante. Algumas IA 's utilizam-se de redes sociais para realizar uma comparação dos perfis do candidato tanto o profissional com o currículo, quanto o comportamento do mesmo nas redes sociais, de forma a selecionar o candidato que mais se encaixa e tem maior probabilidade de permanência, assim retendo capital humano eficiente. Segundo Cipriano, Ceribeli, Maciel, Campos, Campos (2021), é necessário refletir criticamente sobre o uso de informações das redes sociais dos candidatos, devido a preocupação ética. Essa prática pode fortalecer o mecanismo de controle, prejudicando tanto os candidatos quanto a imagem da organização que conduz o processo. A forma como os dados dos profissionais vão ser analisados pode gerar complicações para ambos os lados em que o candidato detinha todos os requisitos, mas a comparação com o perfil social divergiu da métrica e requisitos estabelecidos pela organização.

As empresas podem se beneficiar das vantagens das mídias sociais em termos de redução de tempo e custo, porém é preciso atentar para questões de ética e segurança (CIPRIANO; CERIBELI; MACIEL; CAMPOS; CAMPOS, 2021). Embora as organizações possam obter vantagem por possuir uma gama de dados alta, a forma como ela vai lidar com os mesmos é de grande importância visto que, o uso incorreto ou a negligência de segurança para a proteção desses dados pode gerar um prejuízo enorme à organização e culminando em processos jurídicos.

4.4 Aceleração e Eficiência dos Processos de RH com IA

A incorporação da inteligência artificial na gestão de pessoas trouxe consigo uma série de vantagens notáveis, incluindo a aceleração dos processos de recursos humanos, que tem impactado positivamente as operações das organizações, principalmente através dos preceitos da administração moderna (DESORDI; DELLA BONA, 2020). As vantagens associadas à IA na gestão de pessoas são, em grande parte, intrínsecas à capacidade da tecnologia de automatizar tarefas, analisar dados de maneira eficiente e fornecer imersões para a tomada de decisões (ATANAZIO *et al.*, 2021).

Uma das vantagens mais notórias da IA na Gestão de Pessoas é a aceleração dos processos de RH. A IA é capaz de automatizar uma variadas tarefas administrativas e operacionais que consomem tempo, como triagem de currículos, agendamento de entrevistas e

processamento de folha de pagamento (CAPELO, 2019). Essa automação resulta em uma redução substancial do tempo gasto em atividades manuais e, como consequência, os processos de RH se tornam mais rápidos e eficientes. Este processo denota-se como importante em atividades de recrutamento, onde o tempo de contratação é um fator crucial para garantir a aquisição de talentos (ATANAZIO *et al.*, 2021).

Com tarefas administrativas automatizadas e uma análise de dados mais eficiente, os profissionais de RH podem direcionar seus esforços para atividades de maior valor agregado, como a formulação de estratégias de gestão de talentos, desenvolvimento de liderança e criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo (ANDRADE; HERVÉ, 2023). No entanto, embora a aceleração dos processos de Recursos Humanos seja uma vantagem clara da IA, também pode levantar questões relacionadas à privacidade e à ética, especialmente no que diz respeito à coleta e uso de dados dos funcionários. Portanto, o equilíbrio entre eficiência e proteção da privacidade e dos direitos dos funcionários é uma consideração indubitável na integração da IA na Gestão de Pessoas (VALLE, 2020).

4.5 Precisão e Personalização na Tomada de Decisões com IA

A precisão e utilidade dessas decisões baseadas em dados representam um marco na otimização da gestão de talentos e do desenvolvimento profissional nas organizações. A precisão é um dos principais êxitos da tomada de decisões baseada em dados. A IA é capaz de processar informações de maneira objetiva, garantindo que as decisões sejam baseadas em fatos e números concretos (GRIFFIN; MOORHEAD, 2022). Enraizando-se neste prospecto, elimina-se a subjetividade e as decisões arbitrárias, resultando em escolhas mais justas correlatas ao recrutamento, promoção, desenvolvimento de carreira e outras áreas da gestão de pessoas. A precisão das decisões também favorece a eficácia da alocação de recursos, garantindo que o treinamento, o desenvolvimento e outros investimentos em funcionários estejam alinhados com as necessidades reais e estratégias da organização (GRIFFIN; MOORHEAD, 2022).

A customização de programas de desenvolvimento profissional é uma dimensão da tomada de decisões baseada em dados. A IA é fidedigna para avaliar as habilidades, competências e lacunas de cada funcionário individualmente, permitindo a criação de programas de desenvolvimento sob medida (DESORDI; DELLA BONA, 2020). Isso significa que o treinamento e o desenvolvimento não são mais uma abordagem única, mas se adaptam às necessidades e objetivos específicos de cada funcionário. Isso aumenta a eficácia do

desenvolvimento profissional, uma vez que as atividades são mais relevantes e envolventes para os funcionários, levando a um desenvolvimento de habilidades mais eficiente e uma maior satisfação (VALLE, 2020).

O desafio, nesta dimensão, refere-se à possibilidade de algoritmos de IA adotarem decisões tendenciosas, discriminando grupos ou indivíduos com base em características sensíveis, como raça, gênero, idade e orientação sexual. A existência de viés algorítmico pode ter implicações graves na gestão de pessoas, prejudicando a equidade, a diversidade e a inclusão nas organizações (DESORDI; DELLA BONA, 2020). A principal preocupação relacionada ao viés algorítmico é a perpetuação de preconceitos e desigualdades. Se os algoritmos de IA forem treinados em dados históricos que refletem discriminação ou preconceito, eles podem reproduzir esses padrões nas decisões automatizadas (ANDRADE; HERVÉ, 2023).

4.6 Aplicações da IA na Seleção e Desenvolvimento de Talentos

Em exemplificação, um algoritmo de seleção de currículos que tenha sido treinado em dados que favorecem candidatos de um grupo demográfico específico pode perpetuar a sub-representação de outros grupos, impedindo a diversificação da força de trabalho (VALLE, 2020). Analogamente, o viés algorítmico pode ser prejudicial em áreas como a avaliação de desempenho e promoções. Se algoritmos de IA forem utilizados para classificar funcionários ou tomar decisões de promoção com base em dados enviesados, isso pode resultar em uma discriminação sistemática, afetando negativamente a carreira de funcionários de grupos sub-representados. Isso não apenas mina os esforços de diversidade e inclusão, mas também pode levar a processos judiciais e danos à reputação da organização (GRIFFIN; MOORHEAD, 2022).

No período contemporâneo, há diferentes aplicações de destaque da inteligência artificial na gestão de pessoas. Em primeiro lugar, o uso de algoritmos de *matching* tem como intuito identificar candidatos que melhor se encaixam nas necessidades da organização e nas demandas do cargo, considerando uma variedade de critérios, como habilidades, experiência, personalidade e valores. Os algoritmos de *matching* na seleção de candidatos são baseados em modelos de IA que analisam e comparam as características dos candidatos com as especificações do cargo e as necessidades da empresa. Isso é feito por meio de análises de currículos, testes de personalidade, avaliações de habilidades e outras fontes de dados.

O algoritmo avalia as correspondências e discrepâncias entre as características do candidato e os requisitos do cargo, atribuindo uma pontuação que reflete o grau de adequação (VALLE, 2020). Essa abordagem oferece vantagens robustas em relação aos métodos tradicionais de seleção de candidatos. Primeiramente, os algoritmos de *matching* possuem a capacidade de analisar grandes volumes de dados de forma rápida e eficiente, poupando tempo e recursos para as equipes de RH (VALLE, 2020).

Paralelamente, eles possuem a capacidade de identificar candidatos que podem ter sido negligenciados por abordagens mais tradicionais, ampliando o alcance e a diversidade das contratações. Outra vantagem importante dos algoritmos de *matching* é a redução do viés na seleção de candidatos. Esses algoritmos são projetados para avaliar candidatos com base em critérios objetivos e consistentes, minimizando a influência de preconceitos inconscientes que podem afetar a decisão de recrutadores humanos. Isso ajuda a promover a equidade na seleção de candidatos e a garantir que todos os candidatos sejam avaliados com base em suas habilidades e qualificações reais (RODRIGUES; ANDRADE, 2021).

Porém, é conveniente observar que os algoritmos de *matching* não são isentos de desafios, sobretudo por demonstrarem uma dependência da qualidade dos dados utilizados e da precisão dos modelos de IA (VALLE, 2020). Inclusive, a transparência e a resolução das decisões dos algoritmos tendem a ser questionadas, especialmente em situações em que um candidato é rejeitado com base em uma pontuação. Isto posto, a implementação de algoritmos de *matching* requer cuidadosa supervisão e avaliação para garantir que eles estejam alinhados com os valores e objetivos da organização. De modo semelhante, a análise de perfil e personalidade com o uso da IA converge como uma prática inovadora que tem aprimorado de maneira significativa o rastreamento de candidatos e a eficiência na triagem no processo de recrutamento e seleção.

Esse uso de IA tem se tornado uma ferramenta primorosa para as equipes de recursos humanos na avaliação de candidatos e na identificação daqueles que melhor se encaixam nas necessidades da organização.

4.7 Recrutamento e Treinamento de Funcionários

O rastreamento de candidatos, que é uma etapa basilar no processo de recrutamento, envolve a análise de um grande número de currículos e candidatos em potencial. A IA, para tanto, mostra-se capaz de automatizar essa tarefa, permitindo que algoritmos analisem

currículos em busca de palavras-chave, experiência relevante e qualificações necessárias. Isso acelera de modo amplo o processo de triagem, economizando tempo para os recrutadores e permitindo que eles se concentrem em candidatos mais promissores. Não obstante, a IA pode avaliar a personalidade de um candidato com base em respostas a questionários, entrevistas em vídeo e interações online. Essa análise permite que os recrutadores entendam melhor a adequação de um candidato à cultura organizacional e ao ambiente de trabalho, bem como a compatibilidade com a equipe existente.

Essa abordagem também ajuda a identificar características que podem ser difíceis de avaliar somente com base em qualificações técnicas, como habilidades de comunicação, adaptabilidade e habilidades interpessoais. A capacidade da IA de analisar a personalidade e o perfil dos candidatos ajuda a melhorar a precisão da triagem e a identificar candidatos que podem se destacar devido a atributos não técnicos valiosos. Em relação ao treinamento e desenvolvimento de funcionários, valida-se que a personalização de programas de treinamento engloba o ajuste de conteúdo, formatos e métodos de ensino de acordo com as necessidades individuais de cada funcionário, tornando o processo de aprendizado mais relevante e eficiente. A IA é fidedigna nessa personalização, pois é capaz de analisar dados sobre o desempenho, habilidades, preferências de aprendizado e objetivos de carreira de cada funcionário (VIOLANTE; ANDRADE, 2022).

Com base nessa análise, a IA pode recomendar ou criar conteúdo de treinamento sob medida, adaptado às necessidades específicas de desenvolvimento de cada indivíduo. Isso inclui a recomendação de cursos, módulos de treinamento, recursos de aprendizado online, e até mesmo a personalização de planos de desenvolvimento de carreira (SOUTO *et al.*, 2020).

4.8 Eficiência e Implicações Éticas

De modo primário, ela torna o treinamento mais relevante, envolvente e eficaz, uma vez que os funcionários estão mais propensos a se envolver e aprender quando percebem que o conteúdo atende às suas necessidades pessoais e profissionais. Aliás, a IA dispõe da capacidade de adaptar o ritmo de aprendizado com base no progresso individual de cada funcionário, garantindo que ninguém fique para trás ou sintam-se sobrecarregados. É fundamental garantir que os dados dos funcionários sejam protegidos e que a coleta e análise de informações pessoais sejam feitas de maneira transparente e responsável. Inclusive, deve-se garantir que a IA não

introduza ou perpetue viés nos programas de treinamento, o que poderia afetar a igualdade de oportunidades de desenvolvimento (VALLE, 2020).

As ferramentas de simulações e ambientes virtuais interativos, por sua parte, compõem um eixo da personalização de programas de treinamento com IA, pois permitem que os funcionários pratiquem em um ambiente seguro, se envolvam em situações do mundo real e experimentem cenários desafiadores que refletem suas funções no trabalho. Concomitantemente, a IA tende identificar áreas de risco, onde o desempenho pode estar aquém do esperado, permitindo que os gerentes intervenham de maneira proativa. Isso ajuda a evitar problemas futuros e a promover uma cultura de melhoria contínua.

A Inteligência Artificial (IA) tem sido amplamente utilizada em diversos setores, incluindo a gestão de pessoas. As plataformas de IA voltadas para a seleção de currículos se destacam pela capacidade de processar grandes volumes de dados em um curto período, transformando o modo como as empresas contratam talentos. De acordo com Atanazio et al. (2021), a IA está remodelando o RH, tornando-o mais eficiente ao automatizar tarefas como o recrutamento e a triagem de currículos, o que também proporciona um aumento na diversidade do mercado de trabalho. Além da eficiência, Andrade e Hervé (2023) discutem os impactos da IA na gestão de pessoas, destacando como ela pode substituir ou complementar o julgamento humano no processo de seleção. O uso da IA nas etapas iniciais de recrutamento tem o potencial de eliminar viés inconsciente, uma vez que os algoritmos, se bem configurados, podem focar exclusivamente nas qualificações técnicas dos candidatos, minimizando preferências pessoais. Isso, no entanto, levanta questões éticas sobre a transparência e a equidade dos algoritmos.

A adoção de plataformas de IA para a triagem de currículos está revolucionando o processo seletivo. Capelo (2019) observa que a IA aplicada à gestão comercial aumentou a competitividade empresarial, sugerindo que esses ganhos de produtividade podem ser replicados em departamentos de RH. A velocidade e precisão com que as plataformas de IA analisam currículos são os maiores atrativos para as empresas que buscam otimizar seu processo de contratação. O estudo de Rodrigues e Andrade (2021) corrobora essa ideia ao sugerir que a IA pode aumentar a competitividade das empresas ao reduzir o tempo necessário para encontrar os candidatos mais qualificados. No entanto, a eficácia dessas ferramentas depende de fatores como a qualidade dos algoritmos e a adequação dos parâmetros de busca inseridos nas plataformas. Silva et al. (2023) destacam a importância de um bom treinamento dos algoritmos

com dados diversificados e atualizados, alertando para o risco de perpetuação de vieses históricos caso essas precauções não sejam tomadas.

Uma das principais vantagens da IA na seleção de currículos é sua capacidade de promover diversidade. Segundo Atanazio et al. (2021), ao eliminar o julgamento humano nas fases iniciais do recrutamento, a IA pode ampliar as chances de candidatos com diferentes origens e formações acadêmicas. Isso é especialmente relevante no contexto atual, em que muitas organizações buscam aumentar sua diversidade interna como forma de inovação e inclusão social.

Por outro lado, Desordi e Della Bona (2020) discutem os desafios que a IA pode enfrentar no setor público e privado, especialmente em relação à neutralidade e à justiça do processo. Algoritmos mal configurados ou baseados em dados enviesados podem resultar em discriminação inadvertida, afetando a inclusão e diversidade que essas ferramentas pretendem promover. As plataformas de IA para a seleção de currículos são parte de um movimento mais amplo relacionado à Quarta Revolução Industrial, que abrange a integração de tecnologias digitais em processos organizacionais. Souto et al. (2020) e Magalhães e Vendramini (2018) descrevem essa revolução como uma mudança profunda na forma como as empresas operam, com impactos não apenas tecnológicos, mas também sociais e éticos. O uso crescente da IA no RH exige uma reflexão crítica sobre a responsabilidade corporativa e o papel da tecnologia na sociedade.

Meira (2019) e Valle (2020) destacam a necessidade de regulamentações claras e de uma supervisão ética robusta para evitar que o uso da IA em processos de recrutamento resulte em violações de privacidade, discriminação ou outros problemas éticos. A transparência dos algoritmos e a possibilidade de revisão humana são medidas sugeridas para mitigar esses riscos.

A Inteligência Artificial está transformando o cenário do recrutamento de uma forma irreversível. Como apontam Violante e Andrade (2022), o potencial de IA para melhorar a eficiência dos processos seletivos ainda está em sua fase inicial, e à medida que os algoritmos se tornam mais sofisticados, espera-se que essas plataformas desempenhem um papel ainda mais crucial na competitividade das empresas. A adoção de IA no RH traz inúmeros benefícios, como maior precisão, eficiência e potencial para promover diversidade, mas também exige uma abordagem cuidadosa para evitar problemas éticos e garantir que a tecnologia seja utilizada de forma justa e responsável.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das últimas décadas, a tecnologia avançou a passos largos, tornando-se não apenas um elemento acessório, mas uma necessidade fundamental tanto para indivíduos quanto para organizações. Desde as invenções mais simples, como a chave de fenda, até a automação complexa de fábricas, a evolução tecnológica tem moldado e transformado a vida humana. A tecnologia não só melhora as condições de vida, mas também busca replicar a inteligência e a capacidade de decisão do ser humano.

Atualmente, a IA é um fator determinante para a competitividade e sobrevivência das empresas. A transformação digital nos negócios, acelerada por novas tecnologias, criou uma necessidade urgente de atualização e inovação. Nesse contexto, a IA influencia diretamente a tomada de decisões, impactando aspectos como redução de custos, aumento da produtividade e otimização de processos. O avanço da IA também exige que empresas tradicionais reavaliem suas culturas organizacionais para se adaptarem a essa nova realidade.

O uso de ferramentas como machine learning, big data e *deep learning* é essencial para que as organizações se destaquem em um mercado cada vez mais dinâmico. O machine learning, focado em dados e algoritmos, permite que os computadores aprendam e identifiquem padrões a partir de grandes volumes de dados, enquanto o *big data* proporciona uma estrutura para armazenamento e análise ágil e precisa dessas informações. O deep learning, por sua vez, é um aprofundamento do machine learning, permitindo que os computadores realizem tarefas complexas, como reconhecimento de imagens e de voz.

No setor de Recursos Humanos (RH), a IA traz benefícios significativos, como a simplificação de processos, a redução de burocracias e a melhora na eficiência das operações. À medida que as organizações se adaptam às exigências da economia global, o RH tornou-se um setor estratégico, com a responsabilidade de aprimorar o capital humano da organização. As atividades do RH vão além do recrutamento e seleção; incluem integração, treinamento, avaliação de desempenho e comunicação interna.

As vantagens da IA nas atividades de RH são variadas. Ela facilita a elaboração de relatórios, o controle de horas trabalhadas por meio de biometria, a agilidade na comunicação interna e a análise de perfis de candidatos, aumentando a assertividade nas contratações. Além disso, a IA permite que o RH se concentre em estratégias de desenvolvimento de talentos e potencialização das equipes.

Entretanto, a automação de processos também traz desafios significativos. Apesar de gerar eficiência, a IA pode levar à substituição de funções humanas, levantando preocupações sobre o desemprego. Embora a automação tenha criado empregos mais interessantes e melhor remunerados, o avanço da IA gera incertezas sobre o futuro da empregabilidade, especialmente em um cenário de crescente automatização.

Além disso, questões éticas relacionadas ao uso de dados e à privacidade emergem com a utilização da IA. A possibilidade de manipulação de grandes volumes de dados requer uma abordagem cautelosa, especialmente em um ambiente onde a interação humana pode ser substituída por máquinas. A preocupação com a criação de sistemas complexos e difíceis de controlar também levanta questionamentos sobre os riscos futuros da IA.⁴

Dessa forma, a Inteligência Artificial se revela uma ferramenta crucial para o crescimento e a sobrevivência das organizações, embora ainda gere debates sobre seus impactos sociais e éticos. O equilíbrio entre a adoção da tecnologia e a preservação do elemento humano é fundamental para que as empresas possam navegar nesse novo panorama com sucesso.

E com o passar do tempo, faz-se necessário a equidade homem e máquina, visto que, as organizações optam em minimizar custos e maximizar o desempenho, o futuro do mercado de trabalho para os novos trabalhadores torna-se bastante volátil forçando com que seja necessário uma especialização dentro das áreas de manipulação da IA e em atividades mais complexas.

Desta forma se faz necessário implementações que detenham o equilíbrio dentro das organizações da Inteligência Artificial e o fator humano. Apesar da IA desempenhar com primor algumas atividades, a necessidade do fator “homem” se faz sempre essencial pois, em situações das quais o fator emocional é colocado em questão, a IA não consegue ocupar o papel ativo de um líder.

O trabalho em questão deteve algumas limitações com relação a abordagens da Inteligência Artificial em todos os aspectos do setor de Relações Humanas, visto que, a maioria dos artigos encontrados abrangiam apenas as atividades de recrutamento e seleção de novos colaboradores, tornando bastante moroso o andamento do artigo em questão. Juntamente a isso foi-se necessário a utilização de alguns artigos internacionais para conseguir concluir o trabalho pois, os trabalhos na língua portuguesa eram voltados a aspectos operacionais e prospecção de colaboradores em sua grande maioria, ocasionando uma demanda de empenho para buscar artigos dos quais poderiam auxiliar na conclusão.

5. REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Lourenço de Castro; HERVÉ, Márcio. **Pessoa vs máquina uma análise dos impactos da inteligência artificial na gestão de pessoas**. Gestão e Gerenciamento, v. 20, n. 20, 2023. Disponível em: <https://nppg.org.br/revistas/>. Acesso em: 25/09/2024.
- ATANAZIO, Amanda *et al.* **A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho**. Refas-Revista Fatec Zona Sul, v. 7, n. 4, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/>. Acesso em: 25/09/2024.
- AIELLO, Luigia Carlucci; DAPOR, Maurizio. Intelligenza artificiale: i primi 50 anni. **Mondo Digitale**, v. 2, p. 1-20, 2004.
- ALMEIDA, Saulo Nunes; FEITOSA, Raymundo Juliano Rego. A tributação de “robôs” e o futuro do trabalho: o papel da norma tributária face à automação. **Revista Jurídica (FURB)**, v. 24, n. 55, p. 9259, 2021.
- AMARAL, Sérgio. A ONU é indispensável. **Veja**. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/mundo/artigo-a-onu-e-indispensavel/>. Acesso em: 25 set. 2024.
- ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Boitempo, 2019.
- ARRIGO, Gianni; CASALE, Giuseppe. **International Labour Law Handbook: From A to Z**. Torino: G. Giappichelli, 2017.
- BARZOTTO, Luciane Cardoso. **Direitos humanos e trabalhadores: atividade normativa da Organização Internacional do Trabalho e os limites do direito internacional do trabalho**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2007.
- BELMONTE, A. A. **Auxílio Brasil**. Caixa Econômica Federal. Disponível em: <https://www.caixa.gov.br/programas-sociais/auxilio-brasil/paginas/default.aspx>. Acesso em: 25 set. 2024.
- BELMONTE, A. A.; MARALHÃO, N.; MARTINEZ, L. **Direito do trabalho na crise da covid-19**. Salvador: JusPODIVM, 2020.
- BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- BORZAGA, Matteo. Le ripercussioni del progresso tecnologico e dell'Intelligenza Artificiale sui rapporti di lavoro in Italia. **DPCE Online**, v. 51, n. 1, 2022.
- BOSTROM, Nick. *Superintelligence: Paths, Dangers, Strategies*. Oxford: Oxford University Press, 2014.
- BOLDRINI, Nicoletta. **Intelligenza artificiale**. Disponível em: <https://www.ai4business.it/intelligenza-artificiale/intelligenza-artificiale-cose/>. Acesso em: 25 set. 2024.

CARVALHO, C. M. Mercado de trabalho no Brasil: particularidades da formação social e econômica e a universalidade sistêmica do capital. **Revista Libertas**, v. 21, n. 1, p. 1-20, jan. 2021.

CAPELO, André Manuel Bailão Martins Cunha. **O impacto da inteligência artificial na gestão comercial**. 2019. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/>. Acesso em: 25/09/2024.

DESORDI, Danubia; DELLA BONA, Carla. **A inteligência artificial e a eficiência na administração pública**. Revista de Direito, v. 12, n. 2, p. 1-22, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/>. Acesso em: 25/09/2024.

GARCIA, Ana Cristina. Ética e inteligência artificial. **Computação Brasil**, n. 43, p. 14-22, 2020.

GOUVEA, Eduardo P. et al. Um trabalho de pesquisa-ação com uso de metodologia ativa no ensino de tecnologia da informação. **Educação, Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 20, p. 1-12, 2015.

GRIFFIN, Ricky W.; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento organizacional: gestão de pessoas e organizações**. Cengage Learning, 2022. Disponível em: <https://books.google.com.br/>. Acesso em: 25/09/2024.

HEBB, Donald Olding. *The Organization of Behavior: A Neuropsychological Theory*. New York: John Wiley & Sons, 1949.

LECUN, Yann; BENGIO, Yoshua; HINTON, Geoffrey. Deep learning. *Nature*, v. 521, n. 7553, p. 436–444, 2015.

MCCARTHY, John. *Proposal for the Dartmouth Summer Research Project on Artificial Intelligence*. 1956. Disponível em: <https://www-formal.stanford.edu/jmc/history/dartmouth/dartmouth.html>. Acesso em: 2 nov. 2024.

MAGALHÃES, Regina; VENDRAMINI, Annelise. **Os impactos da quarta revolução industrial**. 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/>. Acesso em: 25/09/2024.

MEIRA, Mariana Filipa Pinto. **O impacto da Inteligência Artificial na Auditoria**. 2019. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/>. Acesso em: 25/09/2024.

NEWELL, Allen; SIMON, Herbert A. *GPS, A Program that Simulates Human Thought*. RAND Corporation, 1963.

RODRIGUES, Beatriz; ANDRADE, António. **O potencial da inteligência artificial para o desenvolvimento e competitividade das empresas: uma scoping review**. Gestão e Desenvolvimento, n. 29, p. 381-422, 2021. Disponível em: <https://journals.ucp.pt/>. Acesso em: 25/09/2024.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. *Artificial Intelligence: A Modern Approach*. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2009.

SAMUEL, Arthur L. Some studies in machine learning using the game of checkers. *IBM Journal of Research and Development*, v. 3, n. 3, p. 210-229, 1959.

SENAI-SP EDITORA (Ed.). **Metodologia da pesquisa aplicada à tecnologia**. SESI SENAI Editora, 2018.

SILVA, Maria Rodrigues de Matos da *et al.* **Inteligência artificial aplicada à gestão de pessoas: uma revisão de literatura sobre boas práticas e tendências**. 2023. Disponível em: <http://bia.ifpi.edu.br:8080/jspui/>. Acesso em: 25/09/2024.

SOUTO, André Luiz *et al.* **Gestão de Pessoas x Quarta revolução industrial a percepção de um gestor da indústria**. ÚNICA Cadernos Acadêmicos, v. 1, n. 1, 2020. Disponível em: <http://co.unicaen.com.br:89/>. Acesso em: 25/09/2024.

TULLINI, Patrizia. La nuova proposta europea sull'intelligenza artificiale e le relazioni di lavoro. **Trabajo, Persona, Derecho, Mercado**, v. 5, p. 99-108, 2022.

VALLE, Vanice Lório do. **Inteligência artificial incorporada à Administração Pública: mitos e desafios teóricos**. A&C-Revista de Direito Administrativo & Constitucional, v. 20, n. 81, p. 179-200, 2020. Disponível em: <http://www.revistaaec.com/>. Acesso em: 25/09/2024.

VIOLANTE, Afonso; ANDRADE, António. **O potencial da inteligência artificial na gestão**. Gestão e Desenvolvimento, n. 30, p. 439-479, 2022. Disponível em: <https://journals.ucp.pt/index.php/>. Acesso em: 25/09/2024.