

Título | *Title*

Atas da 2ª Conferência *HR Ahead Project* - IA na Gestão de RH: O Futuro do Trabalho

Edição | *Edition*

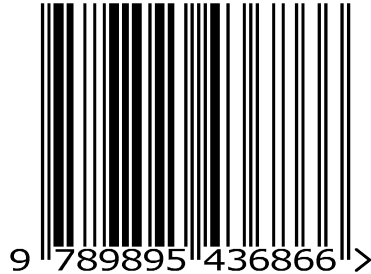
Advance

Coordenação | *Coordination*

Susana Almeida Lopes (ISEG/Universidade de Lisboa)

Paulo Lopes Henriques (ISEG/Universidade de Lisboa)

ISBN 978-989-54368-6-6



ISBN: 978-989-54368-6-6

Título: Digitalização, *Analytics* e IA - Impactos nas Organizações e Gestão de Pessoas

Autor: Susana Almeida Lopes

Co-autor(es): Paulo Lopes Henriques

Suporte: Eletrónico

Formato: PDF / PDF/A

Comissão Científica

Susana Almeida Lopes (ISEG/Universidade de Lisboa)

Paulo Lopes Henriques (ISEG/Universidade de Lisboa)

Helena Jerónimo (ISEG/Universidade de Lisboa)

Pilar Mosquera (ISEG/Universidade de Lisboa)

Tiago Gonçalves (ISEG/Universidade de Lisboa)

Jorge Silva Gomes (ISEG/Universidade de Lisboa)

Comissão do Programa

Susana Almeida Lopes (ISEG/Universidade de Lisboa)

Paulo Lopes Henriques (ISEG/Universidade de Lisboa)

Helena Jerónimo (ISEG/Universidade de Lisboa)

Pilar Mosquera (ISEG/Universidade de Lisboa)

Tiago Gonçalves (ISEG/Universidade de Lisboa)

Joana Macedo (ISEG/Universidade de Lisboa)

Madalena Ferreira (ISEG/Universidade de Lisboa)

Comissão Organizadora

Susana Almeida Lopes (ISEG/Universidade de Lisboa)

Paulo Lopes Henriques (ISEG/Universidade de Lisboa)

Parceiros e Patrocinadores



O FUTURO DO TRABALHO

ÍNDICE

Enquadramento	1
IA na gestão de RH: O Futuro do Trabalho – 2ª Conferência <i>HR Ahead Project</i>	1
A Transformação Digital.....	3
<i>Survey – Benchmark em Analytics, Digital e Inteligência Artificial</i>	7
Nível de digitalização e IA.....	8
Impacto digital na produtividade.....	10
Gestão do tempo poupado	11
Uso digital em RH?	13
Desafios na digitalização, <i>Analytics</i> e IA em RH	15
Preparação da Equipa de RH.....	17
Resumo do <i>Benchmark em Analytics, Digital e Inteligência Artificial</i>	19
Conferência digitalização e IA – “O Futuro do Trabalho”	20
Casos de Transformação Digital.....	20
A jornada da CUF rumo à maturidade digital: dados, decisões e o papel estratégico dos recursos humanos	20
A transformação digital dos recursos humanos na Auchan.....	22
Transformar o trabalho com IA: a perspetiva da Microsoft	24
SHL Portugal: Gestão de talento com <i>Analytics</i> e IA	26
Impactos da digitalização e IA – Mesa Redonda	27
Contributos e Reflexões	29
IA com coração: O desafio de manter o humano no centro	29
Reflexões de uma conferência sobre IA e recursos humanos	30
Bem-estar em tempos de Inteligência Artificial.....	31
Transformação digital na Grünenthal.....	33
O impacto da digitalização e da IA no futuro do trabalho: reflexos na área de RH do BiG – Banco de Investimento Global	34
Sucessão estratégica potenciada por IA	35
Entre o algoritmo e a gestão humanista: O desafio das universidades na formação em GRH com uso da IA	41

IA e <i>Analytics</i> ao serviço do talento: estratégia, personalização e impacto	44
Participantes:	47

Enquadramento

IA na gestão de RH: O Futuro do Trabalho – 2.^a Conferência *HR Ahead Project*

Susana Almeida Lopes | Professora Auxiliar Convidada ISEG | Managing Partner SHL Portugal

Paulo Lopes Henriques | Professor Catedrático ISEG

IA na Gestão de RH: O Futuro do Trabalho – 2.^a Conferência *HR Ahead Project*

É com enorme entusiasmo que, pelo segundo ano consecutivo, nos reunimos para debater o impacto da Inteligência Artificial (IA), *analytics* e digitalização na Gestão de Recursos Humanos (GRH) e no futuro do trabalho. O ritmo de transformação tecnológica acelerou ainda mais desde a nossa primeira conferência, tornando este debate não só atual, mas absolutamente urgente para organizações, profissionais, academia e sociedade.

O que mudou desde o ano passado?

Se em 2024 discutíamos sobretudo o potencial da IA para automatizar processos, personalizar desenvolvimento e apoiar decisões de RH, em 2025 já observamos uma adoção crescente destas tecnologias nas organizações portuguesas. O nosso novo *benchmark* revela que **45% das empresas estão numa fase intermédia de digitalização, mas apenas 13% se consideram avançadas** – um progresso, mas ainda desigual entre empresas de diferentes dimensões, entre setores e mesmo áreas internas. Na GRH, o recrutamento e seleção continuam a ser os processos mais digitalizados, seguidos por formação e avaliação de desempenho, enquanto retenção de talento e diversidade/inclusão permanecem menos desenvolvidos.

A perceção dos líderes e profissionais de RH é maioritariamente positiva: **77% reconhecem ganhos de produtividade** com a digitalização e IA, traduzidos em maior eficiência, rapidez e qualidade nas decisões. O tempo poupado tende a ser canalizado para **reforçar interações humanas e personalização**, mostrando que a tecnologia, quando bem implementada, pode devolver tempo às pessoas para aquilo que realmente importa – a relação, o desenvolvimento e o propósito.

Mas os desafios persistem e evoluem

A adoção da IA na gestão das organizações e dos RH coloca desafios profundos às áreas de GRH, exigindo uma transformação não apenas tecnológica, mas também cultural e estratégica. A integração de sistemas, a qualidade dos dados e a falta de competências técnicas continuam a ser os principais

obstáculos à transformação digital. Questões éticas, como a privacidade, o enviesamento algorítmico e a transparência, ganham peso à medida que a IA assume um papel mais central nas decisões sobre pessoas. Neste novo contexto, o papel dos gestores de RH precisa de ser reconfigurado: já não basta dominar práticas tradicionais de gestão de pessoas. É necessário desenvolver competências analíticas, pensamento crítico, literacia digital e sensibilidade ética, bem como uma capacidade de liderança adaptativa que promova a confiança, a inclusão e a aprendizagem contínua. Apenas **9,6% dos departamentos de RH se consideram totalmente preparados** para gerir os impactos da digitalização e IA, o que reforça a necessidade de investimento em formação, gestão da mudança e liderança empática.

Humanização e ética: o centro do debate

Se há uma mensagem que atravessa todas as intervenções nesta conferência e estudos, é a importância de manter o humano no centro. A IA traz eficiência, mas não pode substituir a empatia e o discernimento ético que caracterizam as interações, gestão de pessoas e liderança.

O desafio é também cultural: como garantir que a tecnologia serve para libertar tempo para pensar, cuidar e liderar com presença? Como desenhar processos que simplificam o complexo, sem desumanizar relações? A resposta passa por uma abordagem *human centered design*, onde a inovação começa por identificar, compreender contextos e aspirações, e transformar tecnologia em experiências responsáveis.

O futuro do trabalho é híbrido, personalizado e inclusivo

A digitalização e IA estão a redefinir competências, funções e percursos profissionais. O *reskilling* e *upskilling* tornaram-se estratégicos, e as organizações que investem em desenvolvimento contínuo, diversidade e inclusão estão melhor preparadas para enfrentar a escassez de talento – que em Portugal já atinge **84% dos empregadores**. O trabalho remoto e híbrido consolidou-se como tendência, promovendo equilíbrio vida-trabalho, mas exigindo novas formas de liderança e manutenção da cultura organizacional.

Preocupações e oportunidades

A IA pode promover processos mais justos, reduzir enviesamentos e democratizar oportunidades, mas só se for implementada com transparência, supervisão humana e políticas de diversidade. O novo regulamento europeu (*AI Act*) traz exigências acrescidas de avaliação de risco, formação e governação dos dados, colocando a ética e a responsabilidade no centro da agenda dos RH.

O papel dos RH: liderar a mudança com visão e propósito

Nunca foi tão relevante trabalhar em RH. Os profissionais são chamados a articular visão estratégica, empatia e capacidade de gestão da mudança, promovendo uma cultura de aprendizagem contínua e

desenvolvimento humano. A transformação digital exige gestores de RH com uma nova identidade profissional, capazes de integrar tecnologia e cultura, eficiência e equidade, dados e propósito.

Neste contexto, o gestor de RH deixa de ser apenas um executor de políticas para se tornar um agente de transformação contínua. A adoção da IA exige que estes profissionais se reinventem constantemente, desenvolvendo novas competências, atualizando conhecimentos e ajustando práticas à medida que surgem novas ferramentas, desafios éticos e modelos de trabalho. Esta capacidade de adaptação permanente é essencial para garantir que a tecnologia serve os valores humanos e organizacionais, e não o contrário.

Mais do que nunca, o gestor de RH precisa de combinar literacia digital com inteligência emocional, pensamento estratégico com sensibilidade ética, e liderança com capacidade de aprendizagem. Esta evolução não é opcional, mas sim uma condição para que os RH possam liderar com relevância num mundo em rápida transformação.

Que esta conferência seja mais um passo para construir ambientes de trabalho mais justos, inovadores e humanos, onde cada talento possa prosperar com o apoio das novas tecnologias – sempre com o humano no centro.

Esta conferência é desenvolvida no âmbito do *HR Ahead Project* do ISEG/Advance. É um espaço colaborativo que une investigação e prática de RH, reunindo investigadores, consultores, profissionais e alunos para explorar, experimentar e debater os temas mais relevantes para a evolução da gestão de pessoas. Ao envolver a academia, as organizações e a nova geração de profissionais, o *HR Ahead Project* posiciona-se na vanguarda da transformação do setor, contribuindo para uma gestão de talento mais informada, ética e preparada para o futuro do trabalho.

A Transformação Digital

João Pinheiro, aluno de mestrado ISEG | SHL Portugal

A transformação digital está a reformular profundamente o paradigma de trabalho, impulsionada pela crescente adoção de tecnologias como Inteligência Artificial (IA), automação, digitalização e sistemas de *analytics*. Este movimento transcende a simples implementação de ferramentas tecnológicas e representa uma verdadeira revolução organizacional que redefine competências, funções, processos de trabalho e práticas de gestão de pessoas (World Economic Forum, 2025; Korichi, 2023; Qamar & Samad, 2023).

Segundo o *Future of Jobs Report 2025* publicado pelo World Economic Forum, baseado em mais de 1.000 organizações, as áreas mais impactadas incluem IA, Big Data, cibersegurança, finanças, consultoria e educação. Este contexto exige não apenas *reskilling* massivo, mas também a redefinição estratégica da relação entre pessoas e tecnologia, obrigando à constante atualização de competências a um ritmo sem precedentes (McCartney & Fu, 2023; Espegren & Hugosson, 2023).

A velocidade da transformação digital ultrapassa claramente a capacidade de adaptação das instituições de ensino, tornando fundamental o papel das organizações na capacitação contínua da sua força de trabalho. A identificação de lacunas de competências e a promoção ativa de programas de requalificação, *upskilling* e contratação de novos talentos tornam-se estratégicos (Qamar & Samad, 2023; Korichi, 2023).

A transição digital não se resume a competências técnicas. A gestão de pessoas enfrenta novos desafios relacionados com a produtividade, o bem-estar e a cultura organizacional. A automatização de tarefas operacionais pode aumentar a eficiência, mas também gerar sobrecarga e risco de *burnout*, caso não se criem estruturas que evitem a sobrecarga de informação, e de equilíbrio entre vida pessoal e profissional (McCartney & Fu, 2023). As ferramentas digitais devem ser utilizadas para libertar tempo que seja canalizado para inovação, criatividade, interações e valor acrescentado — e não para intensificar o volume de trabalho.

Neste novo paradigma, os líderes são chamados a articular visão estratégica, empatia e capacidade de gestão da mudança. Aos colaboradores, exige-se autonomia, adaptabilidade e responsabilidade pelo desenvolvimento contínuo das suas competências digitais e humanas. A liderança deve fomentar um sentido de urgência e propósito, incentivando o autodesenvolvimento e promovendo uma cultura de aprendizagem contínua (Robinson, 2023).

Adicionalmente, a entrada de novos talentos no mercado de trabalho torna-se mais desafiante. A substituição de tarefas simples por sistemas automatizados limita as oportunidades de integração inicial, exigindo que os jovens adquiram competências mais avançadas desde cedo, através de *mentoring*, experiências práticas e formação digital direcionada (Hietala & JeHärkin, 2019; Vrontis et al., 2022). Um desafio para as instituições de ensino que precisam de se aproximar mais do mundo do trabalho para gerarem maior valor.

Neste ecossistema digital, numa vertente de Gestão de Talento, *People Analytics* (ou *Human Resources Analytics – HRA*) assume um papel cada vez mais central. Baseado na recolha, análise e interpretação de grandes volumes de dados sobre os colaboradores, o *HRA* fornece *insights* estratégicos sobre recrutamento, retenção, desempenho, desenvolvimento e planeamento de talento. Esta abordagem

permite decisões mais informadas, objetivas, sustentáveis e alinhadas com a estratégia da organização (Espgren & Hugosson, 2023; Qamar & Samad, 2023).

Para tirar o máximo partido destas ferramentas, os profissionais de RH devem adquirir competências técnicas como literacia digital, ciência de dados e até programação (Robinson, 2023). Devem também interagir de forma próxima e colaborativa com os departamentos de Tecnologias de Informação. É essencial garantir a integração eficaz dos sistemas de informação e a conformidade com normas éticas e legais — nomeadamente no que diz respeito à proteção de dados, à transparência e à mitigação de enviesamentos algorítmicos (Rani, 2019).

A IA, enquanto motor da automatização inteligente, transforma a forma como trabalhamos, tomamos decisões e gerimos talento. Desde tarefas como o controlo de assiduidade ou processamento salarial até à avaliação de desempenho e à previsão de desvios, os algoritmos — sempre com supervisão humana — otimizam processos, aceleram as respostas e reforçam a fiabilidade organizacional (Korichi, 2023). A sua evolução, desde modelos conversacionais a agentes autónomos, permite aplicações práticas cada vez mais sofisticadas nos vários setores, desde a indústria aos serviços e mesmo à educação.

Contudo, a adoção tecnológica tem de ser endereçada contextualmente e no âmbito da nossa humanidade. Barreiras culturais — como a resistência à mudança, a preferência por métodos testados ou o desfasamento entre liderança e equipas — continuam a dificultar a integração plena, e o valor acrescentado da tecnologia. Superar estes obstáculos exige uma abordagem experimental, formativa e inclusiva, onde o valor da tecnologia seja demonstrado na prática e reconhecido pelos colaboradores como benéfico para si próprios, para além do valor para a organização (McCartney & Fu, 2023).

Também no setor da educação, a IA está a reformular paradigmas de ensino, promovendo aprendizagens mais interativas, baseadas no pensamento crítico e na aplicação prática do conhecimento. A colaboração entre academia e empresas torna-se, por isso, essencial para preparar os profissionais do futuro (Vrontis et al., 2022).

A redefinição de funções e processos traz consigo novos desafios de motivação, retenção e valorização do capital humano. Estratégias salariais competitivas, promoção da polivalência, reconhecimento do contributo individual e o reforço do propósito tornam-se elementos-chave de uma gestão de pessoas mais estratégica e sustentável. Não se trata de substituir o trabalho humano, mas de o potenciar — libertando tempo para atividades mais criativas, complexas, humanas e com maior impacto (Rani, 2019; Espgren & Hugosson, 2023).

Referências:

Espegren, Y., & Hugosson, M. (2025). HR analytics-as-practice: A systematic literature review. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 12(5), 83–111. Emerald Publishing. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2022-0345>

Korichi, A.-R. (2023). People analytics and organizational network analysis for better decision making and human resource management (Doctoral dissertation, Université Claude Bernard Lyon I, France). <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-04561724>

McCartney, S., & Fu, N. (2021). Promise versus reality: A systematic review of the ongoing debates in people analytics. School of Business, Maynooth University; Trinity Business School, Trinity College Dublin.

Qamar, Y., & Samad, T. A. (2020). Human resource analytics: A review and bibliometric analysis. *Emerald Insight*. Retrieved September 16, 2025, from <https://www.emerald.com/insight/0048-3486.htm>

Rani, S. (2019). Human resource management and artificial intelligence. *International Research Journal of Management Sociology & Humanity*, 10(7), 17-25.

Tadeu, H., Diniz, B., & Kenner, K. (2025). Relatório sobre o futuro do trabalho: Análise sobre tendências e transformações no mundo do trabalho para o período 2025–2030. Fundação Dom Cabral; World Economic Forum.

Survey – Benchmark em Analytics, Digital e Inteligência Artificial

Representatividade

Neste inquérito, solicitou-se aos 103 participantes que avaliassem o nível de maturidade digital das suas organizações, com especial ênfase na implementação de soluções de *Analytics* e Inteligência Artificial, bem como no impacto que esta transformação digital tem exercido e nos processos internos e colaboradores.

O estudo inclui uma amostra diversificada em termos de setores de atividade, dimensão organizacional e níveis de responsabilidade, proporcionando uma visão plural sobre a adoção de tecnologias digitais, a preparação das equipas e o grau de integração da digitalização e da Inteligência Artificial nas organizações em Portugal.

Os respondentes representam diversidade setorial, incluindo administração pública, banca, saúde, indústria, tecnologia, educação e serviços, abrangendo tanto instituições públicas como empresas privadas. A amostra inclui empresas de diferentes dimensões — desde pequenas organizações com até 50 colaboradores, médias com 51 a 250, até grandes empresas com mais de 1000 colaboradores. Esta diversidade permite captar realidades que vão de estruturas mais simples, mas mais ágeis e flexíveis, a organizações complexas, com múltiplos níveis hierárquicos e processos altamente estruturados.

Em termos de funções, a amostra é predominantemente composta por profissionais ligados à área de Recursos Humanos, refletindo diferentes níveis de responsabilidade e especialização. Entre os participantes encontram-se diretores e responsáveis de RH, *HR Business Partners*, gestores de pessoas, especialistas em talento e em *learning & development*, bem como técnicos superiores, consultores e profissionais de áreas complementares, como marketing, comunicação e gestão de projetos. Esta diversidade funcional permite analisar não apenas as perceções estratégicas e de liderança sobre a preparação organizacional, mas também a perspetiva operacional e técnica, oferecendo uma visão integrada e holística das práticas de gestão de pessoas.

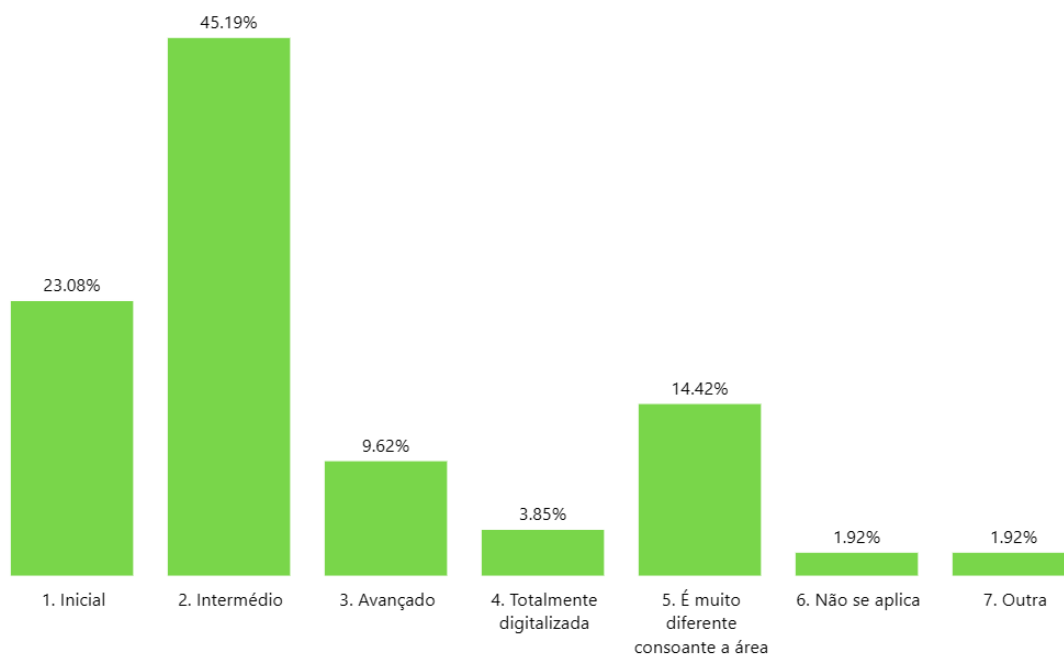
Em síntese, a representatividade do estudo é marcada pela **combinação de diversidade setorial, variação significativa na dimensão das organizações e amplitude nos níveis e funções de responsabilidade.**

Nível de digitalização e IA

Os resultados do inquérito revelam uma distribuição diversa quanto ao nível de digitalização das organizações. Apenas **13,37%** dos participantes consideram que as suas organizações se encontram numa fase avançada ou totalmente digitalizada, sendo relevante notar que a maior parte são empresas de grande dimensão, com **mais de 1000 colaboradores**, sugerindo que a escala da organização tende a favorecer a adoção de tecnologias digitais mais sofisticadas e investimentos em *analytics* e inteligência artificial.

A maior parte dos inquiridos, **45,19%**, acredita que a sua organização se encontra numa **fase intermédia** da jornada de digitalização. Este grupo abrange empresas de diferentes dimensões — pequenas, médias e grandes — indicando que muitas organizações estão a progredir no processo digital, mas ainda não atingiram uma maturidade tecnológica avançada.

Figura 1 - Em que nível considera que a sua organização está na jornada de digitalização, implementação de *analytics* e IA?

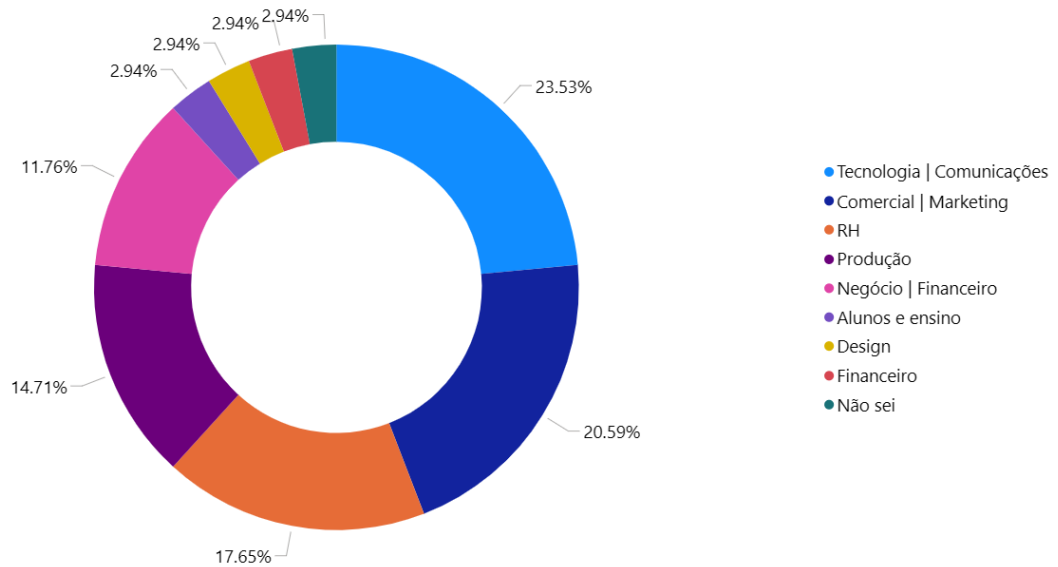


Ainda **14,42%** dos respondentes indicaram que o **nível de digitalização varia significativamente consoante a área da organização**. As áreas mais frequentemente mencionadas como mais avançadas são **tecnologia, comercial, marketing e comunicações**, seguidas de **recursos humanos**, refletindo que

algumas funções estratégicas e de contacto direto com clientes têm sido priorizadas na implementação de tecnologias digitais, enquanto outras áreas ainda estão em processo de adaptação.

Em síntese, os dados indicam que, embora haja progressos evidentes na digitalização e na adoção de *analytics* e IA, a maturidade tecnológica das organizações em Portugal é heterogénea.

Figura 2 - Em que áreas existe investimento importante de digitalização, *analytics*, IA?



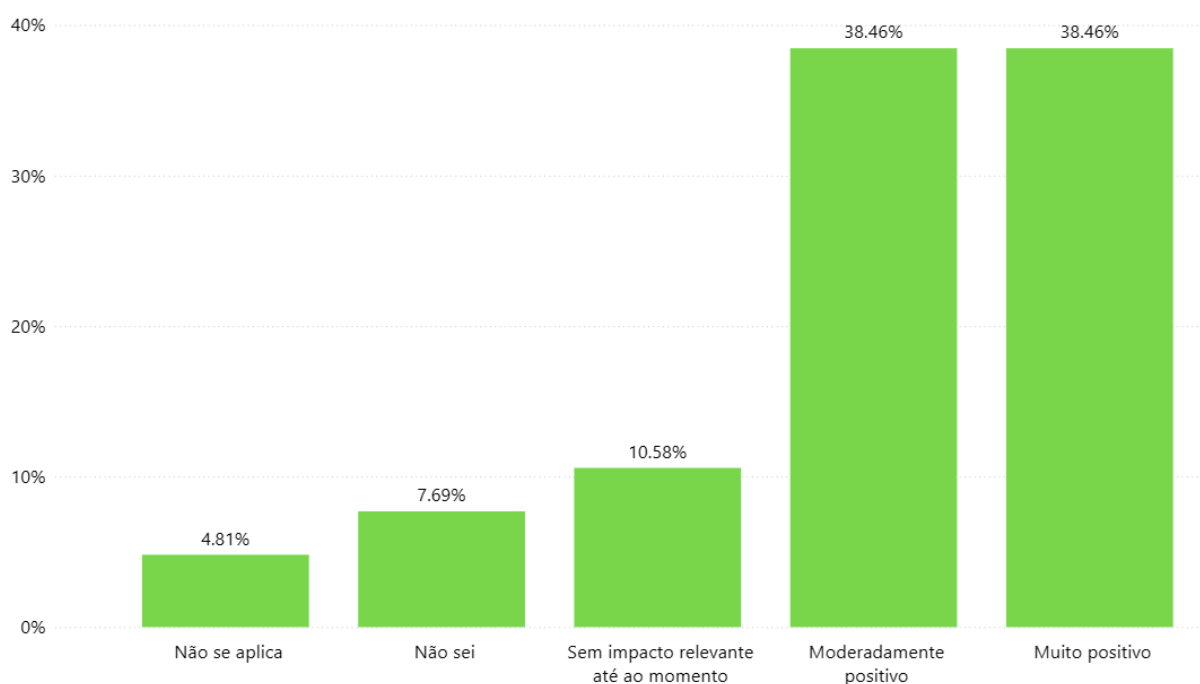
Impacto digital na produtividade

Os resultados revelam uma percepção globalmente positiva quanto ao impacto das novas tecnologias na produtividade. Cerca de **76,92% dos participantes** indicam que a digitalização, o uso de *analytics* e a inteligência artificial têm um efeito benéfico, dividindo-se igualmente entre **38,46% que consideram o impacto “moderadamente positivo”** e **38,46% que o avaliam como “muito positivo”**. Estes números sugerem que a maioria das organizações já observa ganhos concretos em eficiência, rapidez na execução de tarefas, qualidade da tomada de decisão e otimização de processos através do uso destas tecnologias.

Por outro lado, **10,58% dos respondentes** afirmam que ainda não sentiram um impacto relevante destas ferramentas na produtividade dos colaboradores. Esta proporção indica que, apesar da adoção crescente de soluções digitais, existem contextos ou organizações em que a implementação ainda não se traduziu em melhorias perceptíveis, podendo refletir fases iniciais de implementação, barreiras culturais ou limitações nos sistemas utilizados.

Finalmente, **12,5%** indicaram que **não sabem** ou que a questão não se aplica ao contexto da sua organização. Este grupo inclui casos onde a digitalização, *analytics* e IA ainda não são relevantes ou os colaboradores não têm contacto direto com essas tecnologias.

Figura 3 - Como avalia o impacto da digitalização, *analytics* e IA na produtividade dos colaboradores na sua organização?



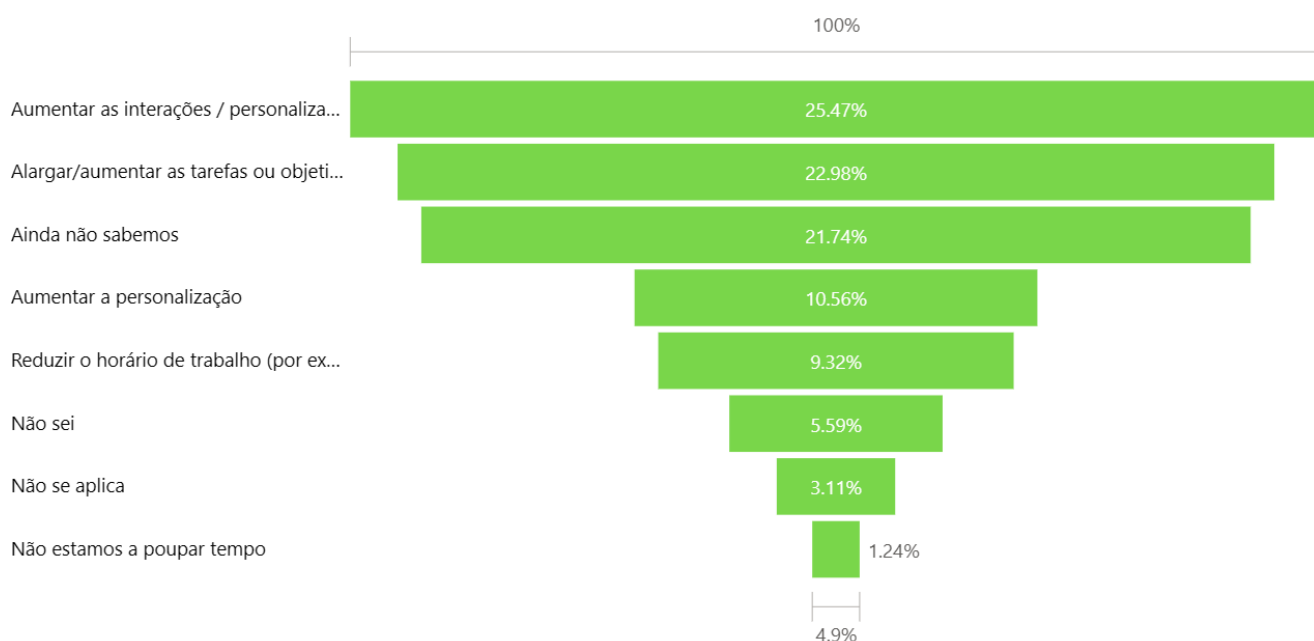
Gestão do tempo poupado

A análise das respostas revela tendências claras sobre como os participantes planeiam aproveitar o tempo libertado pela digitalização, *analytics* e IA. “**Aumentar as interações/personalização**” surgiu como o principal motivo apontado, representando **25,47%** de todas as respostas. Este resultado indica uma forte percepção de que a automação e a análise de dados não substituem o contacto humano, mas antes permitem que este seja mais qualitativo e direcionado, reforçando o valor das relações e da experiência individualizada.

Logo a seguir, “**alargar ou aumentar as tarefas ou objetivos**” representa **22,98%** das respostas, evidenciando que muitas organizações veem a poupança de tempo como uma oportunidade para expandir a sua capacidade de ação ou assumir novos projetos.

Um grupo significativo, cerca de **21,74%**, afirmou que “**ainda não sabem**” como irão utilizar este tempo, revelando incerteza ou a necessidade de refletir sobre o impacto concreto da digitalização nas rotinas e prioridades. Apesar do reconhecimento das vantagens da tecnologia, muitas organizações ainda estão no processo de adaptação e definição de estratégias para aproveitar plenamente estas oportunidades.

Figura 4 - Como será utilizado o tempo que a digitalização, *analytics* e IA permitem poupar?



Outras opções menos frequentes incluíram “**aumentar a personalização**” (10,56%) — reforçando a tendência de maior atenção ao detalhe e à experiência individual — e “**reduzir o horário de trabalho**”,

mencionada apenas em **9,32%** das respostas, apontando para a valorização do equilíbrio entre produtividade e bem-estar.

As respostas “**não sei**” e “**não se aplica**” foram referidas por **5,59%** e **3,11%**, respetivamente, enquanto a opção “**não estamos a poupar tempo**” foi a menos comum, surgindo apenas em **1,24%** das respostas. Estes dados indicam que a esmagadora maioria reconhece algum nível de benefício ou mudança associada à utilização de tecnologias digitais.

Em síntese, os resultados mostram que as organizações tendem a utilizar o tempo poupado principalmente para **reforçar interações de qualidade e personalização e para expandir tarefas e objetivos**, enquanto apenas uma minoria considera não existir impacto ou ainda se encontra incerta.

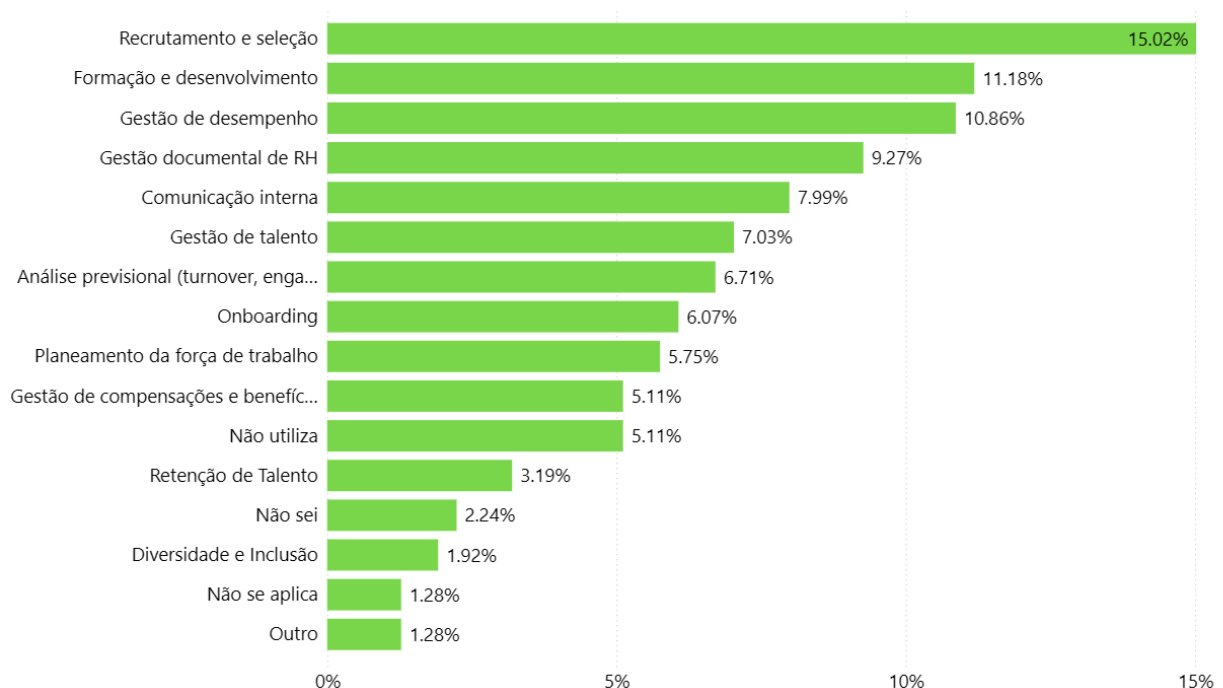
Uso digital em RH?

A análise das respostas revela padrões claros na adoção de tecnologias digitais, *analytics* e IA nos processos de RH, variando entre funções operacionais e estratégicas.

O **Recrutamento e Seleção** surge como o processo em que a utilização de ferramentas digitais e de IA é mais frequente, representando cerca de **15,02%** do total de respostas. Este resultado reflete não apenas a elevada frequência desta função nos departamentos de RH, mas também a maturidade tecnológica desta área, que tradicionalmente beneficia de soluções como *ATS (Applicant Tracking Systems)*, plataformas de triagem automatizada e inteligência artificial para análise de currículos e perfis de candidatos.

Seguem-se em destaque os processos de **Formação e Desenvolvimento e Gestão de Desempenho**, representando, respetivamente, cerca de **11,18%** e **10,86%** das respostas. Estes números sugerem uma forte preocupação das organizações com o **desenvolvimento contínuo das competências** das suas equipas e com a **avaliação sistemática do desempenho**, áreas em que soluções digitais e plataformas de *analytics* permitem uma gestão mais estruturada, personalizada e baseada em dados. A presença crescente dessas ferramentas nos processos de RH mostra que, apesar de não serem tão automatizadas quanto o recrutamento, estão a ganhar relevância para objetivar avaliações, reduzir enviesamentos e personalizar planos de desenvolvimento.

Figura 5 - Em que processos de RH a sua organização já utiliza ferramentas digitais, *analytics* ou IA?



Num nível intermédio de adoção, encontram-se áreas como **Comunicação Interna, Gestão Documental de RH, Gestão de Talento, Análise Previsional, Onboarding e Planeamento da Força de Trabalho**. Estas dimensões refletem um interesse crescente das organizações em **otimizar processos internos, estruturar fluxos de informação e alinhar a gestão de pessoas com objetivos estratégicos**. A utilização de plataformas digitais para gestão documental, *dashboards* de talento ou sistemas de comunicação corporativa indica que as empresas estão a expandir a digitalização para além das funções operacionais tradicionais, integrando tecnologia nos processos que apoiam a tomada de decisão e a estratégia organizacional.

Entre os processos menos frequentes destacam-se a **Retenção de Talento e Diversidade e Inclusão**. A presença limitada destas práticas sugere que se trata de áreas ainda em **fase emergente ou piloto**, ou que dependem de níveis mais elevados de maturidade digital e analítica. Particularmente a análise previsional e as iniciativas de diversidade e inclusão tendem a ser implementadas em organizações que já possuem uma base digital consolidada, refletindo uma progressão natural do RH operacional para o RH estratégico.

Por fim, é relevante notar que cerca de 8,63% das respostas indicaram opções como “**Não utiliza**”, “**Não se aplica**” ou “**Não sei**”. Este dado evidencia que ainda existem organizações em que a **digitalização dos processos de RH não está consolidada**, seja por limitações de recursos, dimensão organizacional, maturidade tecnológica ou menor prioridade atribuída pela gestão.

Em síntese, o panorama traçado pelas respostas revela um **domínio das práticas mais operacionais e tradicionais de RH**, como recrutamento, formação e avaliação, enquanto as áreas mais analíticas, estratégicas ou ligadas a retenção de talento e diversidade ainda surgem de forma pouco transversal.

Desafios na digitalização, *Analytics* e IA em RH

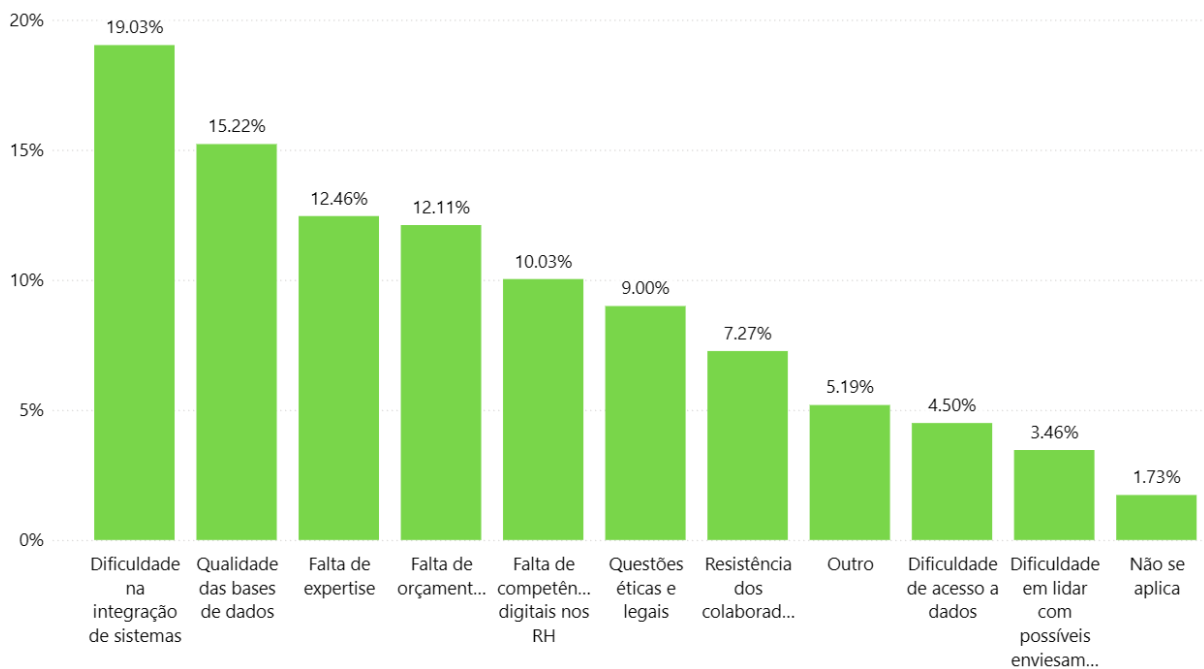
A análise das respostas evidencia um quadro bastante consistente em relação aos desafios que as organizações enfrentam na digitalização e na adoção de *analytics* e IA nos processos de Recursos Humanos. O obstáculo mais destacado é, de forma inequívoca, a **integração de sistemas**, representando cerca de **19,03%** das respostas. Este dado revela que, embora as organizações possam já possuir ferramentas digitais variadas — como bases de dados, *software* de gestão de talento, plataformas de avaliação de desempenho ou sistemas de remuneração e benefícios —, a articulação eficiente entre estas soluções continua a ser um desafio crítico. A dificuldade em criar ecossistemas tecnológicos interoperáveis compromete a fluidez de dados entre departamentos e limita a capacidade de implementar soluções de *analytics* e IA de forma integrada e estratégica.

Seguidamente, surge a **qualidade das bases de dados**, representando aproximadamente **15,22%** das respostas. Este desafio está intimamente ligado ao anterior, uma vez que sistemas bem integrados só produzem valor se os dados que circulam forem consistentes, precisos e completos. Dados incompletos, duplicados ou desatualizados não apenas reduzem a eficácia das análises, mas também comprometem a credibilidade dos *insights* gerados. A percepção generalizada de que a robustez e a fiabilidade da informação constituem uma barreira demonstra que, para muitas organizações, a transformação digital exige antes uma consolidação estrutural das suas bases de dados.

Outro desafio significativo é a **falta de expertise**, representando cerca de **12,46%** das respostas. Este indicador aponta para uma escassez de profissionais com competências técnicas e analíticas avançadas dentro dos departamentos de RH ou nas equipas de suporte à digitalização. A ausência de know-how especializado não se limita apenas à operação de ferramentas; envolve também a capacidade de interpretar dados, traduzir *insights* em decisões estratégicas e conduzir projetos de transformação digital com rigor. Complementar a esta limitação está a questão do **orçamento e recursos**, representando **12,11%** das respostas, sinalizando que mesmo quando existe vontade de inovar, muitas organizações não dispõem de meios financeiros ou humanos suficientes para investir de forma consistente em tecnologia, formação e consultoria especializada.

Questões **éticas e legais** representam aproximadamente **9%** das respostas, evidenciando uma preocupação crescente com o uso responsável da tecnologia. Apesar de não serem o obstáculo mais imediato, estas questões estão a ganhar importância à medida que projetos de IA e *analytics* começam a lidar com dados sensíveis, decisões automatizadas sobre pessoas e potenciais enviesamentos. A capacidade de garantir o compliance regulatório e a transparência nos processos é um elemento crítico para a sustentabilidade da transformação digital.

Figura 6 - Quais são os principais desafios enfrentados na digitalização, implementação de *analytics* e IA nos processos de RH na sua organização?



A **resistência dos colaboradores**, apontada por cerca de **7.27%**, destaca a dimensão humana das transformações tecnológicas. Mudanças em processos, introdução de novas ferramentas e alteração de hábitos de trabalho podem gerar desconforto ou desconfiança, exigindo estratégias de gestão da mudança, comunicação eficaz e envolvimento ativo das equipas para assegurar adesão e confiança.

Outros desafios, menos frequentes, incluem **dificuldades de acesso a dados** (4,5%) e **preocupações com possíveis enviesamentos nos algoritmos** (3,46%). Estes aspetos, embora relevantes, são percebidos como menos urgentes pela maioria das organizações, possivelmente porque dependem de maturidade prévia em integração, qualidade de dados e competências analíticas. Por fim, as respostas categorizadas como “**Outro**” (5,19%) e “**Não se aplica**” (1,73%) refletem casos específicos ou contextos organizacionais singulares.

Em síntese, o panorama geral sugere que os principais entraves à transformação digital em RH são **estruturais e técnicos**, com destaque para integração de sistemas, qualidade de dados e falta de competências. Aspetos culturais, éticos e humanos — embora relevantes — surgem como preocupações secundárias, indicando que muitas organizações ainda precisam de consolidar a **infraestrutura tecnológica e as competências internas** antes de avançar para debates mais aprofundados sobre governança, ética e utilização avançada de *analytics* e IA. A leitura destes dados evidencia que a digitalização de RH não é apenas uma questão de implementar tecnologia, mas sim de **reorganizar processos, fortalecer capacidades internas e construir bases sólidas de dados confiáveis**, para que a inovação possa efetivamente gerar valor estratégico.

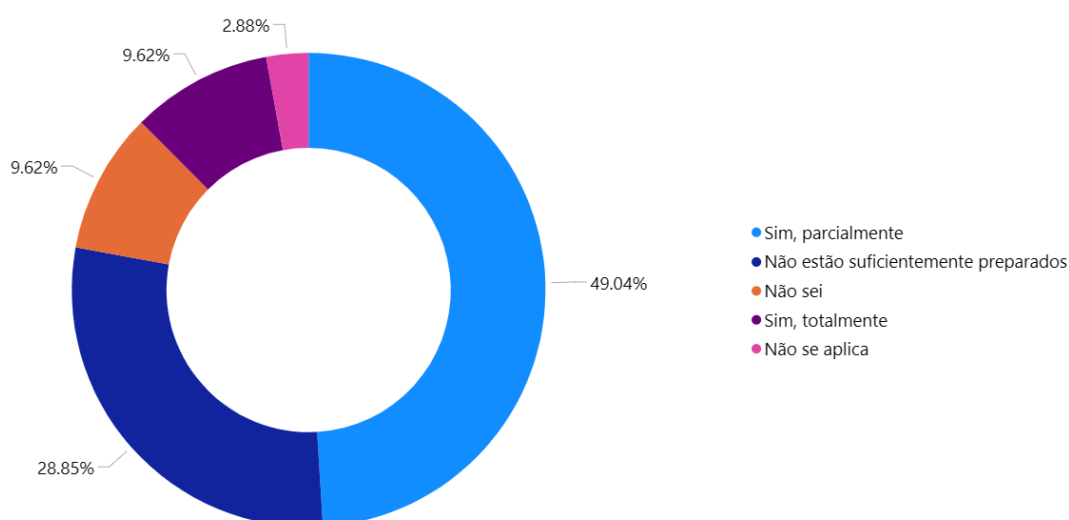
Preparação da Equipe de RH

A análise das respostas mostra uma percepção moderada sobre a preparação dos RH para a digitalização e a IA: **49,04%** dos participantes responderam “**Sim, parcialmente**”. Isto indica que, embora existam avanços na adoção de ferramentas, modernização de processos e formação tecnológica, as organizações reconhecem que ainda há margem significativa para melhorar.

Em paralelo, 28,85% dos inquiridos afirmaram que “**Não estão suficientemente preparados**”, evidenciando uma preocupação clara com a insuficiência de resposta às transformações digitais. Esta proporção demonstra que, apesar de iniciativas já implementadas, uma parte significativa das organizações sente que carece de estratégias estruturadas, competências técnicas e capacidade de adaptação para lidar eficazmente com os impactos da digitalização e da IA sobre pessoas e processos.

Por outro lado, apenas 9,62% dos respondentes consideram que os RH da sua organização estão “**Sim, totalmente**” preparados. Este número reduzido indica que apenas uma minoria das organizações se sente plenamente confiante quanto à sua capacidade de integrar digitalização e IA nos processos de gestão de pessoas de forma eficiente e sustentável. A baixa representatividade desta categoria sugere que a excelência ainda é exceção, e que há grande potencial para partilha de boas práticas e benchmarking entre organizações.

Figura 7 - Os RH da sua organização estão preparados para gerir os impactos da digitalização e IA nas pessoas e processos?



As respostas “**Não sei**”, que representaram também **9,62%**, revelam alguma incerteza ou falta de informação por parte dos participantes, o que pode refletir a ausência de comunicação interna clara sobre estratégias de digitalização, ou a distância entre a percepção de liderança e a operação quotidiana do departamento de RH. Por fim, as respostas “**Não se aplica**” corresponderam a apenas **2,88%**, confirmando que, na esmagadora maioria dos casos, a questão é pertinente e relevante para os participantes e para o contexto organizacional.

Em síntese, os resultados apontam para um cenário de **preparação parcial e consciência crítica**. A predominância do “sim, parcialmente” evidencia que muitos RH estão a avançar na integração da digitalização e da IA, mas ainda de forma incompleta ou fragmentada. A expressiva proporção que considera que não há preparação suficiente alerta para a necessidade de reforço de competências, revisão de processos e implementação de estratégias mais estruturadas. O panorama geral é, portanto, de progresso, mas acompanhado de um reconhecimento claro das lacunas que precisam ser colmatadas para que os departamentos de RH possam gerir eficazmente os impactos tecnológicos e transformar essa adaptação em vantagem estratégica.

Resumo do *Benchmark* em *Analytics*, Digital e Inteligência Artificial

O inquérito, com 103 participantes de setores e dimensões organizacionais diversas, avaliou a maturidade digital das organizações portuguesas, com foco em *Analytics*, IA e o seu impacto em pessoas e processos.

A maioria das empresas encontra-se numa fase intermédia de digitalização (45%), enquanto apenas 13% se consideram avançadas. A maturidade tecnológica é desigual, sendo mais elevada em áreas como tecnologia, marketing e comercial.

A digitalização tem impacto positivo na produtividade para cerca de 77% dos inquiridos, traduzindo-se em maior eficiência, rapidez e qualidade nas decisões. O tempo poupado com automação tende a ser usado para reforçar interações humanas, personalizar experiências e expandir objetivos de trabalho.

Nos Recursos Humanos, o Recrutamento e Seleção é o processo mais digitalizado, seguido de Formação e Desenvolvimento e Gestão de Desempenho. Já áreas como Retenção de Talento e Diversidade e Inclusão permanecem menos desenvolvidas, refletindo um estágio ainda operacional da transformação digital em RH.

Os principais desafios à adoção de *analytics* e IA incluem a integração de sistemas, a qualidade dos dados, a falta de competências técnicas e limitações orçamentais. Questões éticas e resistência à mudança surgem, mas com menor peso.

Quanto à preparação dos departamentos de RH, 49% consideram-se apenas parcialmente preparados, e 29% admitem não estar ainda prontos para integrar plenamente a digitalização e a IA.

Em síntese, o estudo revela um progresso significativo, mas heterogéneo, destacando a necessidade de integração tecnológica, desenvolvimento de competências e visão estratégica para que a digitalização em RH e nas organizações se traduza em verdadeira vantagem competitiva.

Conferência digitalização e IA – “O Futuro do Trabalho”

23/09 Lisboa

Casos de Transformação Digital

A jornada da CUF rumo à maturidade digital: dados, decisões e o papel estratégico dos recursos humanos

Ricardo Tavares
Head of HR Analytics & Transformation | CUF

A primeira apresentação esteve a cargo de Ricardo Tavares, *Head of HR Analytics & Transformation* na CUF, que conduziu os participantes numa reflexão sobre os diferentes níveis de maturidade que a organização percorreu no processo de digitalização e adoção de inteligência artificial. Esta jornada foi estruturada em cinco níveis distintos: "*Poor Data*", correspondente a dados de fraca qualidade; "*Good Data*", dados fiáveis mas de difícil acesso para os decisores; "*Strong Data*", dados de boa qualidade e facilmente acessíveis para a tomada de decisão; "*Advanced Analytics*", que envolve o uso de ciência de dados e conhecimento técnico em estatística; e, por fim, "*Reliable Predictions*", nível em que é possível gerar recomendações para eventos e resultados com base em dados e modelos analíticos.

Apesar da diferenciação entre cinco níveis, foi sublinhado que uma organização pode encontrar-se em diferentes estágios de maturidade, dependendo das áreas em análise, e que a definição de prioridades deve assentar no valor que cada investimento ou desenvolvimento tecnológico pode aportar à organização como um todo. No caso da CUF, o nível atual de maturidade foi identificado como o terceiro — "*Strong Data*" — com ênfase na capacidade de suportar a tomada de decisão com base em dados consistentes e acessíveis. Neste contexto, foi colocada uma questão estratégica que serve de base à reflexão sobre o futuro da transformação digital em qualquer organização: construir internamente os sistemas e infraestruturas de dados ou optar pela aquisição de soluções externas?

Foi referido que esta decisão deve ser ponderada com base numa visão estratégica. Construir internamente poderá representar um maior risco e investimento, mas permite uma maior flexibilidade, adaptação às especificidades da organização e personalização das soluções. Por outro lado, a aquisição de soluções já existentes no mercado pode possibilitar uma implementação mais célere e com menor esforço técnico, embora possa traduzir-se numa menor capacidade de controlo, adaptabilidade e alinhamento com as necessidades concretas da organização.

Independentemente da abordagem escolhida, existem princípios fundamentais que devem ser assegurados ao longo de todo o processo. A formação dos utilizadores é indispensável para garantir a

utilização eficaz das ferramentas e para assegurar que as decisões extraídas dos dados têm utilidade prática. Importou ainda destacar que os sistemas de dados e visualização não têm de ser perfeitos para gerar valor – a utilidade prática de uma solução pode ser alcançada mesmo que esta não se encontre completamente finalizada ou otimizada. A antecipação das necessidades de dados é igualmente crítica, pois permite evitar ineficiências e responder de forma mais ágil às exigências das diferentes áreas do negócio.

Acresce a relevância de uma monitorização contínua da adesão e do interesse por parte dos utilizadores, com base em indicadores como a frequência de utilização dos relatórios, os conteúdos mais consultados e os comentários obtidos em entrevistas de saída. Estes elementos poderão fornecer *insights* valiosos sobre o capital humano da organização, bem como sobre o grau de adoção e a capacidade de adaptação aos sistemas de informação implementados. Em última análise, trata-se de proceder à análise e recolha de informação relativamente aos próprios dados, e ao nível de aceitação por parte dos utilizadores.

No que concerne às competências consideradas críticas, foi salientado que a formação especializada na área de Recursos Humanos, aliada ao domínio de ferramentas como o Power BI e outras plataformas de *analytics*, deverá constituir um objetivo estratégico para as organizações. Compete às equipas de dados assumir um papel de liderança na definição das tecnologias a adotar, assegurando que estas assentam em lógicas analíticas bem estruturadas, sustentadas por fórmulas robustas e pelas melhores práticas de modelação de dados.

Adicionalmente, o acompanhamento contínuo por parte de profissionais especializados revela-se fundamental para garantir a qualidade, a coerência e a eficácia na implementação das soluções. Os profissionais de Recursos Humanos deverão acompanhar esta evolução tecnológica, de forma a salvaguardar a pertinência dos seus contributos e a assegurar que os sistemas de dados são concebidos numa perspetiva adequada à realidade de RH, sendo relevantes não apenas do ponto de vista técnico, mas também em termos de valor acrescentado para a função de Recursos Humanos.

Por fim, foram partilhadas algumas lições aprendidas ao longo da experiência na CUF. Foi reconhecido o elevado risco de atrasos na conclusão dos vários módulos do projeto e reforçada a importância de antecipar, de forma proativa, as necessidades de dados desde o início. Também se evidenciou a necessidade de evitar uma complexidade excessiva nos relatórios, sendo a simplicidade considerada uma mais-valia. A busca pela perfeição não deve ser um obstáculo, uma vez que sistemas imperfeitos podem, ainda assim, gerar valor de forma imediata. Em última análise, a formação contínua dos utilizadores finais foi identificada como um fator crítico de sucesso para qualquer iniciativa orientada por dados.

A transformação digital dos recursos humanos na Auchan

Nuno Brito
Diretor de Processos Compensação e Benefícios | Auchan

A segunda apresentação, conduzida por Nuno Brito, Diretor de Processos, Compensação e Benefícios na Auchan, começou por contextualizar o ponto de partida da empresa no universo dos dados, caracterizado por processos predominantemente manuais, informação organizada em silos, experiência do colaborador limitada, processos não documentados nem sistematizados e reduzida análise das boas práticas de mercado.

A transformação digital exige um esforço contínuo, suscita dúvidas e requer uma constante revisão do percurso. A jornada de transição digital assentou em seis pilares principais. O primeiro pilar, o desenho de processos, engloba o mapeamento dos processos "AS-IS" e a definição dos processos "TO-BE" com base nas melhores práticas de mercado, sendo fundamental o envolvimento da equipa de Recursos Humanos e dos elementos-chave das Operações.

O principal desafio reside em traduzir a teoria em prática, equilibrando a ambição com a aplicabilidade real no terreno. As ferramentas devem ser encaradas como *stakeholders* estratégicos: caso determinada ferramenta seja utilizada com sucesso por um elevado número de empresas, deve-se aproveitar para realizar *benchmarking*, ajustar as ambições em função das capacidades da ferramenta e desenvolver resiliência ao longo do processo.

O segundo pilar, designado "Digitalização dos Processos Básicos", centra-se na automação de atividades centrais de Recursos Humanos, incluindo recrutamento, formação, avaliação de desempenho, revisão salarial e mobilidade interna. Para alcançar este objetivo, foi implementada uma solução global de Gestão de RH. A participação ativa dos líderes e das equipas desde as fases iniciais foi um fator crítico de sucesso, tendo sido o principal desafio desta fase superar as resistências culturais que surgiram durante o processo.

Complementando esta digitalização, o terceiro pilar, "Integração e *Analytics*", procurou transformar os dados gerados pelos processos automatizados em informação estratégica, através da criação de *dashboards* que permitem decisões baseadas em evidência. A transparência e a qualidade dos dados constituem fatores críticos de sucesso, reforçando a confiança interna, enquanto a proteção e a fiabilidade da informação representam o principal desafio.

O quarto pilar, "Experiência Digital do Colaborador", surge como evolução natural da integração de processos e dados. Inclui a implementação de aplicações móveis, soluções de *self-service* de Recursos Humanos e plataformas colaborativas. O fortalecimento da Proposta de Valor ao Colaborador (EVP),

garantindo que cada colaborador se sinta ouvido e empoderado, é o fator crítico de sucesso, enquanto o desafio reside em manter elevados padrões de qualidade de serviço e assegurar a proteção de dados.

Em paralelo, o quinto pilar, "Novas Competências para o Futuro do Trabalho", foca-se no desenvolvimento contínuo de competências digitais e comportamentais (*soft skills*), promovendo a adaptabilidade face às mudanças do mercado. Programas de *Learning & Development* alinhados com as tendências do setor são determinantes para o sucesso, sendo o desafio acompanhar o ritmo de aprendizagem e assegurar que os colaboradores evoluem em sintonia com a organização.

Finalmente, o sexto pilar, "O Futuro Chegou: a Inteligência Artificial nos Recursos Humanos", representa o próximo capítulo da transformação digital. Através de assistentes de IA, este pilar oferece suporte ao recrutamento com triagem inicial de candidatos, assiste os colaboradores via *chatbots* em questões relacionadas com políticas, benefícios e formação, e apoia os gestores com *dashboards* preditivos e sugestões de gestão personalizadas. Esta implementação reforça os valores da empresa: abertura, utilizando a IA como ferramenta inclusiva e acessível; confiança, promovendo decisões mais transparentes e baseadas em dados; e excelência, libertando tempo da equipa de Recursos Humanos para se concentrar em iniciativas de maior impacto humano.

Transformar o trabalho com IA: a perspectiva da Microsoft

Carla Santos
AI @ Work GMT Lead | Microsoft

A Carla Santos, AI @ Work GMT Lead na Microsoft, refere que os utilizadores finais procuram ferramentas de Inteligência Artificial (IA), independentemente de estas serem ou não disponibilizadas pela organização. Este fenómeno evidencia a necessidade das empresas adotarem uma estratégia proativa na implementação de soluções de IA, sob pena dos colaboradores recorrerem a ferramentas externas, com risco de inconsistência, falta de controlo sobre processos críticos e falta de segurança-

Segundo dados apresentados pela Microsoft, 82% dos líderes reconhecem que irão recorrer à IA para aumentar a capacidade produtiva das suas equipas. A evolução na utilização da IA pode ser organizada em três fases:

Fase 1 – Humano + assistente de IA: Nesta fase, os colaboradores utilizam ferramentas de IA como suporte às suas tarefas diárias, melhorando a produtividade individual e a qualidade do trabalho.

Fase 2 – Equipas humano-agente: Surge a colaboração estreita entre humanos e agentes de IA, formando equipas mistas que combinam criatividade e raciocínio humano com a eficiência e precisão dos agentes.

Fase 3 – Liderança humana, operação por agentes: A IA assume operações de rotina e processos repetitivos, permitindo que os colaboradores se concentrem em tarefas estratégicas, de decisão e de inovação.

A implementação de “*quick wins*” — ou ganhos rápidos — é crucial para criar impulso e demonstrar o valor tangível da IA, incentivando a adoção e o envolvimento dos colaboradores. Paralelamente, é essencial preparar a organização para esta transição, garantindo que existem competências digitais adequadas e que os colaboradores têm acesso a formação contínua. O desenvolvimento de capacidades digitais e a requalificação de agentes são determinantes para assegurar que a força de trabalho está apta a integrar a IA no futuro.

A utilização de *Analytics* e IA na gestão de talento permite uma abordagem mais precisa e personalizada, baseada em aptidões cognitivas, conhecimentos, competências e motivação dos colaboradores. Esta personalização individual promove uma gestão centrada no trabalhador, fomentando o *engagement* e a construção de percursos de carreira únicos, adaptados às necessidades e potencial de cada colaborador.

Além disso, a IA facilita a integração de informação proveniente de múltiplas fontes, permitindo

decisões mais informadas e estratégicas, bem como a antecipação de necessidades de desenvolvimento e otimização de processos de gestão de talento.

Em suma, a integração da IA nas organizações não se limita à automação de tarefas, mas representa uma oportunidade estratégica para melhorar a produtividade, apoiar o desenvolvimento dos colaboradores e criar uma força de trabalho mais ágil, adaptável e centrada no futuro digital.

SHL Portugal: Gestão de talento com *Analytics* e IA

Joana Macedo, *Partner*
Madalena Duarte Ferreira, *Head of Strategy & Analytics*

De acordo com Joana Macedo, *Partner*, e Madalena Duarte Ferreira, *Head of Strategy & Analytics* da SHL Portugal, a gestão de talento com recurso a *Analytics* e Inteligência Artificial assenta em dois pilares fundamentais que convergem num único objetivo: potenciar o desempenho organizacional e o *engagement* dos colaboradores. Por um lado, os *analytics* estratégicos permitem a tomada de decisão baseada em dados concretos, alinhada com os objetivos organizacionais e com métricas de desempenho mensuráveis. Por outro lado, a personalização individual proporciona experiências únicas adaptadas às necessidades específicas de cada colaborador, reforçando o seu envolvimento e motivação. Embora possam parecer conceitos opostos, estes dois pilares formam a base da gestão de talento moderna.

A personalização da experiência do colaborador revela-se, assim, um fator determinante. Através de uma abordagem *tailor-made*, é possível criar percursos únicos que promovem o *engagement* e maximizam o potencial de cada indivíduo. A IA e os *analytics* permitem definir critérios *on demand*, medir uma única vez e utilizar os resultados sem limitações, obtendo tanto *insights* globais como personalizados. Para que as decisões sejam fundamentadas e justas, é essencial não se limitar apenas aos critérios tradicionais, mas considerar também aptidões cognitivas, personalidade, conhecimentos, competências e motivação. Este enfoque reforça a qualidade dos dados, aumenta o rigor das avaliações, evita a multiplicação de decisões mal informadas e potencia o impacto positivo no negócio.

Em suma, a combinação de *analytics* estratégicos e a personalização oferece uma visão integrada do talento na organização, permitindo decisões mais informadas, a reutilização de dados, a descoberta de talento escondido e experiências mais significativas para cada colaborador, consolidando assim a gestão de talento como um fator crítico de sucesso.

Impactos da digitalização e IA – Mesa Redonda

A mesa-redonda, moderada por Helena Jerónimo, Prof. Associada no ISEG, contou no painel com João Costa, Diretor de Desenvolvimento e Novos Negócios na Ticket, Sónia Vasconcelos, *Head of People* na Celfocus, Jorge Gomes, Prof. Catedrático no ISEG, e Patrícia Candeias, Gestora de Transformação Digital.

Em algumas organizações a digitalização tem assumido o papel principal nos últimos anos, evoluindo de documentos em papel para empresas totalmente digitais, com todos os desafios inerente.,

O *reskilling* em áreas como IT tornou-se obrigatório e natural. A diversidade de competências é crítica nos tempos atuais, e a digitalização permite às diferentes áreas identificar os investimentos mais relevantes. As chamadas “*adjacent skills*” constituem uma ferramenta poderosa para antecipar necessidades futuras, sendo essencial garantir o acesso e reduzir a burocracia nas formações. Neste contexto, a presença de *business partners* para ativar motivações e de *training advisers* para fornecer respostas consistentes e orientações precisas é determinante para o desenvolvimento dos colaboradores.

Esta abordagem ao desenvolvimento de competências está intimamente ligada aos impactos mais amplos da digitalização. A digitalização proporciona ganhos de produtividade comparáveis aos observados na Revolução Industrial, mas a tecnologia só faz sentido quando um humano está envolvido na solução, em consonância com o conceito da Sociedade 5.0. A automação deve libertar os colaboradores de tarefas rotineiras e operacionais, permitindo-lhes concentrar-se em atividades de valor acrescentado, que tirem pleno partido das competências desenvolvidas através do *reskilling* e da aprendizagem contínua.

O *lifelong learning* deve partir de cada indivíduo, ao mesmo tempo que os colaboradores incentivam a empresa a sair do *status quo*. Exemplos inspiradores incluem o portal de formações do Santander, a Escola 42 ou o *gamified self-learning*, que promovem a aprendizagem contínua e autónoma.

Atualmente, não estamos apenas perante uma revolução digital, mas também diante de transformações geopolíticas, climáticas e demográficas. Tal como noutras revoluções históricas, estas mudanças exigem foco na literacia digital, empatia, aprendizagem contínua e otimismo, com a convicção de que a digitalização tem o potencial de tornar as nossas vidas melhores. Contudo, estas transformações trazem consigo novos desafios éticos e organizacionais, como é o caso do *emotional monitoring*. A perceção sobre o rastreamento emocional varia conforme o contexto cultural, legal e organizacional: em alguns países, estas práticas podem ser vistas como invasivas ou eticamente questionáveis, enquanto noutros podem ser aceitáveis se tiverem objetivos claros, como o bem-estar ou a melhoria da experiência do trabalhador. Espera-se que, com o tempo, surjam regulamentações específicas para orientar e limitar estas práticas. Atualmente, fatores como privacidade, ética e transparência são

determinantes para a aceitação ou rejeição do *emotional monitoring* nas organizações.

De forma semelhante, a revolução da IA não é apenas técnica — é profundamente humana. Tal como no caso do monitoramento emocional, a IA pode libertar-nos ou aprisionar-nos, dependendo do esforço consciente que fazemos para equilibrar eficiência, ética e qualidade de vida. A automatização de tarefas repetitivas e de menor valor acrescentado permite focar-nos em trabalho mais significativo, criativo e estratégico. Com mais tempo e espaço mental, as pessoas procuram equilíbrio entre vida profissional e pessoal, aumentando também a participação em programas de voluntariado e iniciativas de impacto social.

O propósito tornou-se um pilar central: já não basta oferecer um salário competitivo ou benefícios atrativos. Os colaboradores procuram significado no que fazem e esperam que as organizações sejam espaços que promovam valores, impacto e propósito.

Contudo, a transição para uma era dominada pela IA traz desafios. É necessário pensamento crítico, discernimento e responsabilidade. Com o acesso facilitado à informação e às ferramentas inteligentes, é essencial saber fazer as perguntas certas, analisar profundamente e manter a capacidade humana de decisão baseada em valores e contexto.

Assim, a IA tem o potencial de nos libertar — mas apenas se for utilizada com consciência, responsabilidade e visão de futuro. A questão central não é apenas o que a tecnologia pode fazer, mas o que escolhemos fazer com ela.

Contributos e Reflexões

IA com coração: O desafio de manter o humano no centro

Débora Figueiredo, Diretora de RH
Tangível - *Human Centered by Design*

A palavra eficiência tornou-se quase um mantra nos corredores das empresas. Surgem-lhe irmãs próximas - otimização, produtividade, dados – e todas carregam promessas de progresso. Mas há momentos em que me pergunto se, entre *dashboards* e relatórios, não estaremos a perder a pausa essencial que permite olhar alguém nos olhos e perguntar, com genuíno interesse: como estás?

A Inteligência Artificial trouxe-nos velocidade e precisão, e não quero voltar atrás.

Triar currículos, mapear competências, prever tendências - tudo se tornou mais ágil, mais mensurável. O problema é que, enquanto automatizamos processos, corremos o risco de desautomatizar relações. Há uma parte do trabalho humano que não cabe num algoritmo: o tato nas palavras, o tempo do silêncio, o instinto que reconhece a fragilidade da potencial saída de um colaborador, antes dela se tornar num dado.

Usar a IA nos Recursos Humanos é uma oportunidade extraordinária, se a soubermos domesticar. Não se trata de escolher entre pessoas e tecnologia, mas de perceber como a tecnologia pode devolver tempo às pessoas. Tempo para pensar, para liderar com presença. O verdadeiro desafio não é técnico, é cultural: manter o humano no centro, mesmo quando tudo à volta acelera.

Na tangível, trabalhamos a partir dessa convicção. Acreditamos que inovar começa por escutar – e escutar é mais do que recolher informação: é compreender contextos, emoções e aspirações. É esse olhar que orienta o *human centered design*, a forma como transformamos tecnologia em experiências que se sentem naturais, humanas, quase invisíveis. Porque desenhar com as pessoas em mente não é um gesto estético; é um ato de responsabilidade. É escolher simplificar o complexo para que o digital sirva o essencial – e não o contrário.

O futuro do trabalho será, inevitavelmente, híbrido. Mas o que vai distinguir as organizações não é a tecnologia que adotam – é a forma como continuam a cuidar. E isso, por enquanto, continua a ser coisa de gente.

Reflexões de uma conferência sobre IA e recursos humanos

Sofia Mesquita, *HR Business Partner*

Credibom

As conferências são importantes pontos de discussão e partilha de boas práticas e esta sessão não foi exceção.

Estamos a dar os primeiros passos em relação à IA, uma nova tecnologia que promete transformar a forma como nos relacionamos, trabalhamos e geramos valor. É muito importante que as equipas de Recursos Humanos estejam no primeiro momento da definição da estratégia digital das empresas, para que esta transformação seja positiva e evolutiva para todos os grupos.

Nesta conferência tive a oportunidade de conhecer casos de sucesso na sua abordagem corporativa e impacto nas pessoas e processos. Destaco a experiência partilhada pelo Nuno Brito sobre os diferentes passos percorridos para a inclusão da IA nos processos de RH.

O almoço com mesas de discussão é um dos pontos altos destas ações, pois permite que de uma forma mais direcionada, possam ser discutidos temas de interesse na mesa. Conseguimos, em conjunto, lançar para o debate algumas preocupações e pontos de vistas, que por vezes são partilhados pelo grupo e aprender muito com a experiência e conhecimento de todos.

Nota: Texto realizado sem ajuda do ChatGPT

Bem-estar em tempos de Inteligência Artificial

Pilar Mosquera, Prof. Associada no ISEG
Maria Durão, Gestora de Talento & Coach

Num cenário marcado pelo vertiginoso avanço da Inteligência Artificial (IA), aquilo que hoje tomamos como certo e verdadeiro pode rapidamente tornar-se obsoleto — por vezes, já no mês seguinte. Alinhar eficazmente essa velocidade de evolução com as decisões estratégicas sobre os processos e sistemas a adotar constitui um dos maiores desafios que os líderes enfrentam nas organizações contemporâneas. É inegável que os decisores de topo devem assumir um papel ativo na implementação da IA, assumindo a responsabilidade pelas escolhas estratégicas que moldam a adoção e a governança destes sistemas. Neste artigo, iremos centrar a nossa atenção no impacto que a transformação impulsionada pela IA tem no bem-estar das pessoas dentro das organizações.

A IA pode melhorar significativamente o bem-estar dos colaboradores, mas também levanta questões éticas e sociais que exigem atenção, cuidado humano, regulação e transparência. García-Madurga et al. (2024) destacam o potencial da IA na gestão da saúde mental em contexto organizacional, com aplicações promissoras como a de monitorização emocional, a identificação de riscos psicossociais e a personalização de programas de bem-estar. Efetivamente, os sistemas inteligentes ao libertarem tempo promovem o equilíbrio trabalho-vida, reduzem o *burnout* e aumentam o bem-estar.

No entanto, estudos recentes (e.g., Arboh et al., 2025) alertam para certos riscos que podem comprometer a saúde mental. Nomeadamente, o uso indevido da tecnologia, os vieses algorítmicos, a vulnerabilidade dos sistemas e a perda de privacidade, podem minar a confiança na organização e aumentar o *stress*. Mantello e Ho (2024) introduzem o conceito de “vigilância empática”, referindo-se à análise dos estados emocionais dos colaboradores como forma de controlo, prática esta que pode desumanizar a gestão, ao transformar emoções em métricas, que, mesmo com ferramentas pouco invasivas, têm sido associadas ao aumento da ansiedade, à diminuição da confiança entre equipas e à perpetuação de discriminações.

A gestão destes riscos, exigem-nos o cuidado e a supervisão humana, a adoção de processos transparentes e políticas regulatórias inclusivas e adaptadas à natureza global e emergente da IA. A forma como a IA é comunicada e integrada nas organizações, pode determinar se será encarada como uma ameaça ou uma oportunidade para o bem-estar das equipas e do negócio. Competirá à área de Recursos Humanos promover o diálogo com os diferentes líderes na implementação de medidas robustas, nomeadamente ao nível da capacitação dos colaboradores (Stefanski e Hermsen, 2025). É fundamental proporcionar aprendizagens práticas à medida que a tecnologia é integrada no negócio,

com o objetivo de garantir que as pessoas se sintam seguras em relação ao seu trabalho, confiantes no novo contexto profissional e plenamente conscientes do seu valor distintivo face à IA. Singla et al. (2025) para além de reforçarem a importância da capacitação como fonte de vantagem competitiva à medida que a tecnologia amadurece, referem ainda que todos na organização têm de se transformar em agentes AI, cabendo aos líderes o papel de *role models* nesse processo.

Ainda são escassos os estudos robustos que comprovem o impacto da Inteligência Artificial no bem-estar individual e organizacional, o que dificulta a construção de modelos sólidos de boas práticas. A integração da IA nas organizações exige responsabilidade, visão estratégica e um compromisso claro com a centralidade no ser humano. O equilíbrio entre inovação tecnológica e princípios éticos será decisivo para promover ambientes de trabalho saudáveis, produtivos e sustentáveis.

Referências:

- Arboh, F., Zhu, X., Atingabili, S., Yeboah, E. and Drokow, E.K. (2025), “From fear to empowerment: the impact of employees AI awareness on workplace well-being – a new insight from the JD–R model”, *Journal of Health Organization and Management*, doi: 10.1108/JHOM-06-2024-0229.
- García-Madurga, M.-Á., Gil-Lacruz, A.-I., Saz-Gil, I. and Gil-Lacruz, M. (2024), “The Role of Artificial Intelligence in Improving Workplace Well-Being: A Systematic Review”, *Businesses*, Vol. 4 No. 3, pp. 389–410, doi: 10.3390/businesses4030024.
- Mantello, P. and Ho, M.-T. (2024), “Emotional AI and the future of wellbeing in the post-pandemic workplace”, *AI & SOCIETY*, Vol. 39 No. 4, pp. 1883–1889, doi: 10.1007/s00146-023-01639-8.
- Singla, A., Sukharevsky, A., Hämäläinen, L., Cheta, O., Salo O., Jain, P., Raghunathan, R., Durth, S., Bout, S., and Di Leo, V., (2025), “The change agent: Goals, decisions, and implications for CEOs in the agentic age”, *Mckinsey Quarterly*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-change-agent-goals-decisions-and-implications-for-ceos-in-the-agentic-age#/>
- Stefanski, H and Hermsen, T., (2025), “AI in the people function: Building leaders, improving processes, creating value”, *Mckinsey*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/people-in-progress/ai-in-the-people-function>

Transformação digital na Grünenthal

Catarina Cajada, *HR Senior Manager*
Grünenthal S.A.

A digitalização e a inteligência artificial estão a transformar profundamente o mundo do trabalho, redefinindo processos, competências e até mesmo a forma como colaboramos. Ferramentas de automação e IA generativa permitem libertar tempo para tarefas mais estratégicas e humanas, promovendo uma maior eficiência e foco. Na Grünenthal essa mudança já começou, ainda que de forma discreta. Embora estas tecnologias não estejam ainda amplamente integradas em todos os processos, existem vários pilotos em curso que procuram testar novas formas de tornar o trabalho mais eficiente. Atualmente, a IA é utilizada sobretudo para facilitar tarefas em áreas específicas, como a organização de e-mails, a criação de resumos e transcrições de reuniões, e a construção de apresentações. Também tem sido uma ferramenta valiosa na análise de grandes volumes de informação, permitindo uma leitura dos dados mais rápida, estruturada e orientada para a tomada de decisão. Estas aplicações demonstram como a tecnologia pode ser uma aliada prática, mesmo em pequenas doses. O próximo passo será investir na literacia digital dos colaboradores, promover uma cultura de inovação e garantir que estas ferramentas são utilizadas de forma ética, responsável e alinhada com os valores da empresa, sempre com o objetivo de potenciar o contributo humano.

O impacto da digitalização e da IA no futuro do trabalho: reflexos na área de RH do BiG – Banco de Investimento Global

João Silva, Sub-Diretor Recursos Humanos
BiG

A digitalização e a inteligência artificial (IA) estão a transformar de forma significativa o futuro do trabalho, com efeitos concretos na gestão de pessoas e na cultura organizacional. No BiG, estas tecnologias já se refletem no dia-a-dia da área de RH, contribuindo para uma maior eficiência, precisão e capacidade de resposta.

A digitalização tem permitido automatizar diversos processos administrativos, como a gestão contratual, o processamento de admissões e a monitorização de indicadores de desempenho. A utilização de plataformas integradas facilita a análise de dados em tempo real, promovendo decisões mais informadas e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização.

No recrutamento, a equipa de Recursos Humanos recorre a uma plataforma *ATS (Applicant Tracking System)*, que permite gerir candidaturas de forma estruturada, acompanhar o progresso dos processos seletivos e garantir maior transparência e rastreabilidade. Embora não sejam utilizados algoritmos preditivos, a digitalização do processo tem contribuído para uma gestão mais ágil e eficiente dos fluxos de recrutamento.

A IA tem vindo a ser aplicada noutras vertentes, como na análise de dados de *engagement*, na previsão de necessidades formativas e na personalização de conteúdos de aprendizagem. Estas ferramentas permitem antecipar tendências, identificar áreas críticas e apoiar a tomada de decisão com base em evidência, reforçando o papel estratégico da função de RH.

Estas transformações exigem uma evolução nas competências da equipa, com maior enfoque na literacia digital, na análise de dados e na capacidade de adaptação a novos modelos de trabalho. O futuro da função será cada vez mais orientado por informação, com um papel ativo na promoção da inovação, da retenção de talento e do desenvolvimento sustentável dos colaboradores.

Em síntese, a digitalização e a IA não são apenas tendências tecnológicas, mas forças estruturantes que já estão a moldar o presente e o futuro da gestão de pessoas no BiG, exigindo uma abordagem ágil, estratégica e centrada nas pessoas.

Sucessão estratégica potenciada por IA

Paulo Leitão, Diretor de Recrutamento e Seleção
Clan

Num ecossistema empresarial marcado por pressões constantes e níveis de incerteza sem precedentes, as organizações são desafiadas a reforçar em simultâneo a solidez da sua visão estratégica e a agilidade da sua força de trabalho. Tal equilíbrio só é verdadeiramente alcançável quando existe uma garantia de continuidade do talento de liderança capaz de transformar a estratégia e visão organizacional em ações concretas que conduzam a resultados tangíveis. Para combater a ausência de competências críticas dentro da organização, mitigar o impacto inerente ao turnover de profissionais-chave dentro das estruturas organizacionais, reduzir os riscos do processo de transição de liderança e, de forma geral, garantir maior estabilidade organizacional e suportar a execução eficaz dos objetivos estratégicos das empresas (Rothwell et al., 2015), o planeamento de sucessões assume-se hoje como um pilar essencial da gestão de talento.

Definido como uma abordagem sistemática para identificar e desenvolver futuros líderes assegurando a sua transição harmoniosa para posições de liderança (Bano et al., 2021; 2022), a construção de uma pipeline de talento que assegurasse a continuidade da liderança futura, era, tradicionalmente, baseada em *assessments* manuais e julgamentos subjetivos, muitas vezes pautada por uma abordagem reativa baseada em tendências históricas, as quais nem sempre se ajustam à natureza mais dinâmica do atual mercado laboral.

Atualmente, o uso de Inteligência Artificial e de técnicas de analítica avançada permite às organizações adotarem uma postura proactiva para com as suas necessidades em termos de capital humano, analisando as suas lacunas em termos de competências e talento, e auxiliando ao desenho de estratégias que permitam à organização responder não apenas aos seus desafios presentes, mas também futuros (Yanamala, 2024).

E, no caso dos planos de sucessão, embora o impacto da Inteligência Artificial possa variar consoante o nível organizacional visado, é inegável o seu contributo para o reforço da eficácia e objetividade do processo. Nos planos de sucessão destinados a executivos, a IA tende a assumir um papel de *augmentation*, funcionando como um complemento às capacidades humanas e promovendo uma maior imparcialidade na tomada de decisão. Contudo, devido à forte componente política e aos jogos de poder frequentemente associados a estas posições, o grau de automação permanece limitado. Já nos planos de sucessão dirigidos a funções não executivas, observa-se uma maior oportunidade de

integração entre tarefas automatizadas e intervenção humana, permitindo acelerar processos, otimizar decisões e maximizar a preparação do talento de liderança futura.

Mas como é que tal se atinge na realidade?

Inicialmente, os sistemas preditivos, baseados em analítica avançada, recolheriam e avaliariam elementos demográficos, de *engagement* e de centralidade dos indivíduos dentro das suas próprias redes organizacionais, quer por ausência quer por sobrecarga (Ballinger et al., 2011; Yanamala, 2024), de forma a antecipar potenciais rácios de turnover.

Simultaneamente, os modelos preditivos iriam analisar dados internos tais como métricas de performance, competências, formação e padrões de aprendizagem, *engagement* e satisfação organizacional (Yanamala, 2024), utilizando tais dados para identificar colaboradores que demonstram elevado potencial.

Em suma, ao combinar dados de mercado externo e dados organizacionais internos, sejam eles demográficos, de fluxos promocionais e de transição de carreira, de competências ou de performance, os modelos de IA passam a ser capazes de desenvolver perfis preditivos de colaboradores de elevado potencial dentro da organização, auxiliando à identificação das pessoas que constituirão o pipeline dos futuros líderes organizacionais.

No entanto, para além da mera identificação dos colaboradores de elevado potencial, o verdadeiro ROI de um bom plano de sucessão, e, conseqüentemente, o verdadeiro sucesso do mesmo, dependerá da existência de planos de desenvolvimento pessoais que consigam ganhar o “*buy-in*” e suporte das lideranças de topo (Bano et al. 2022; Rothwell et al., 2015).

Também neste aspeto, o uso de IA e de analítica avançada, poderá contribuir para uma experiência mais robusta ao aumentar a personalização, interatividade e suporte aos formandos, através do desenho de programas de formação individual altamente customizados e dinâmicos (Limonova et al., 2023).

Ao analisar as capacidades, experiência e interesses dos colaboradores de elevado potencial, o uso de IA permite criar planos de desenvolvimento personalizados, destacando oportunidades de progressão na carreira, e recomendando competências específicas que deverão ser desenvolvidas para que tal ambição possa ser cumprida.

Complementarmente, a IA poderá ainda ser utilizada para interagir com os colaboradores sobre as suas aspirações de carreira, e até fornecer inspiração e motivação através da partilha de histórias de sucesso de colegas com percursos semelhantes em termos de *reskilling* ou *upskilling*.

Desta forma, o uso de insights analíticos permite que os profissionais de RH desenhem programas de formação customizados para endereçar lacunas críticas de competências, contribuindo para o desenvolvimento do talento que assegurará o sucesso futuro em posições de liderança.

Para além do impacto operacional acima descrito, a integração da IA nos processos de planeamento de sucessões representa uma transformação muito mais profunda. De facto, a mesma exige que as lideranças deixem de encarar a IA como um conjunto de ferramentas isoladas e a reconheçam como um verdadeiro catalisador de renovação estratégica. Tal processo convida os líderes a preparar a organização de forma adequada, assegurar a qualidade dos dados e a sua integração a partir de múltiplos sistemas, desenvolver competências analíticas em RH e enfrentar questões éticas e de privacidade associadas à utilização de dados dos colaboradores.

Em última análise, o planeamento de sucessões potenciado por IA redefine a forma como as organizações identificam, desenvolvem e retêm o seu talento. Ao unir analítica preditiva, personalização e visão estratégica, as organizações garantem não apenas a continuidade da liderança, mas também a sua agilidade e capacidade de adaptação a longo prazo, permitindo alinhar capacidades, funções e potencial de liderança com os objetivos estratégicos e de crescimento da organização.

Referências:

Ballinger, G., Craig, E., Cross, R., & Gray, P. (2011). A stitch in time saves nine: Leveraging networks to reduce the costs of turnover. *California Management Review*, 53(4), 1–23.

Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2021). Revitalising organisations: Emergency succession planning in the face of the COVID-19 outbreak. *The European Journal of Social & Behavioural Sciences*.

Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession planning best practices for large and small organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 13(2), 11. <https://doi.org/10.36941/mjss-2022-0013>

Limonova, V., Santos, A., Mamede, H. M., & Filipe, V. (2023). The research context of artificial intelligence and gamification to improve student engagement and attendance in higher education. *RE@D – Revista de Educação à Distância e Elearning*, 6(2), 1–17.

Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Brower, M., Jones, M. C., & Ressler, C. L. (2015). Career planning and succession management (336 pp.). Bloomsbury Publishing.
<https://doi.org/10.1000/9781440831676>

Agilidade e transformação: O papel do *Business Agility* na Fidelidade

Tiago Nogueira, *Transformation and Innovation Analyst*
Fidelidade

Num contexto em que a velocidade da mudança é cada vez maior, a inovação e a transformação organizacional são mais do que tendências, são condições essenciais para garantir a melhoria contínua e o crescimento. Em 2020, a Fidelidade criou o *Office for Business Agility* (OBA), uma área dedicada a apoiar a transformação da organização e a disseminar formas inovadoras de trabalhar alicerçadas nos princípios, valores e *mindset* Agile.

O ponto de partida foi claro: contribuir para uma organização mais autónoma, colaborativa e alinhada com a estratégia, capaz de entregar cada vez mais valor ao negócio. Contudo, como em qualquer processo de mudança, existem desafios como resistência à mudança, diferentes ritmos de trabalho, falta de práticas ágeis e dificuldade em alinhar expectativas e prioridades. Estes fatores tornam mais desafiante uma colaboração eficaz e impactam a qualidade das soluções propostas e resultados esperados. O *mindset* de agilidade aplicado ao negócio não é mais do que garantir o foco no cliente, com adaptação constante, ciclos de feedback curtos e claro *empowerment* das equipas. É precisamente neste contexto que o OBA atua como parceiro de confiança, que orienta o processo de transformação e cria as condições necessárias para que as equipas possam evoluir de forma sustentável.

Com três eixos de atuação principais: 1. projetos, 2. equipas e 3. dinamizadores, a atuação centra-se em criar espaços seguros, onde as equipas podem experimentar novas abordagens e metodologias, trabalhar em contexto multidisciplinar, aprender com o erro e partilhar boas práticas. Através da introdução de *frameworks* ágeis e da disseminação de experiências de outras equipas, o OBA ajuda a acelerar a aprendizagem e a promover uma cultura de melhoria contínua.

A criação e mobilização de uma comunidade de dinamizadores, que são colaboradores com formação em agilidade que funcionam como agentes da mudança espalhados pela organização, é uma das forças do OBA que desafia esta rede a ser um verdadeiro ecossistema vivo, onde se trocam ideias, experiências e aprendizagens.

Entre os vários projetos conduzidos pelo OBA, partilhamos um exemplo. O desafio chegou ao OBA através do líder, que sentiu a necessidade de envolver a equipa num processo estruturado de reflexão e alinhamento estratégico. A partir daí, o OBA construiu a metodologia e conduziu um diagnóstico participativo, envolvendo todos os níveis da estrutura, o que revelou ser um passo essencial para recolher perceções, desafios e expectativas sobre o futuro da área.

Com base nesse diagnóstico, o OBA orientou todo o percurso de cocriação, aplicando ferramentas visuais de inovação como o *Double Diamond*, que permitiram explorar o problema em profundidade, gerar ideias e convergir para soluções concretas e acionáveis.

O resultado foi uma definição clara do propósito, visão e missão da equipa, acompanhada por um conjunto de iniciativas que traduzem essa identidade em prática:

- Maior proximidade ao cliente, com uma redefinição das funções e foco nas necessidades reais;
- Melhor comunicação interna do propósito, através de ações de gamificação e formação;
- Criação de métricas para acompanhar o progresso e medir o impacto das iniciativas.

Mais do que novos enunciados estratégicos, este processo também gerou uma equipa mais alinhada, colaborativa e comunicativa, que trabalha com um sentido renovado de direção e propósito. O trabalho não acabou por aqui, começamos pelo “*why*” (propósito, visão e missão) da equipa e mais recentemente começamos a trabalhar o “*how*” (interações, dinâmicas de equipa e ferramentas) o que demonstra o impacto na equipa da aplicação destas novas formas de trabalhar.

A transformação por si só não é um destino, mas um caminho de experimentação, feedback e melhoria contínua. O OBA desafia as equipas da Fidelidade a experimentar, recolher feedback, ajustar e partilhar resultados de forma transparente. É este ciclo que permite aprender rapidamente, reduzir esforço e garantir que as iniciativas geram resultados reais. Mais do que adotar novas ferramentas, trata-se de redefinir a forma como as pessoas trabalham, colaboram e criam impacto. É este compromisso com o futuro, assente em agilidade, confiança e propósito que queremos continuar a promover.

A verdadeira transformação acontece quando as pessoas se sentem parte da mudança e é precisamente aí que o OBA faz a diferença.

Entre o algoritmo e a gestão humanista: O desafio das universidades na formação em GRH com uso da IA

Tiago R. Gonçalves, Prof. Auxiliar
ISEG

O avanço da IA está a transformar a GRH através da imposição do desenvolvimento de novas competências para os (atuais e futuros) profissionais da área (Mupaikwa & Yadav, 2025). A capacidade de integrar ferramentas tecnológicas no ciclo da gestão de pessoas nas organizações exige, mais do que nunca, uma preparação que requer a adaptação dos nossos atuais modelos de ensino (Zhu et al., 2025). Em particular, no que respeitam as estratégias pedagógicas adoptadas e a capacidade de resposta aos desafios sentidos pela GRH. Não é, assim, surpreendente, que conceitos da filosofia pós-humanista, tais como o Transhumanismo, reemerjam na discussão de competências necessárias para a GRH do futuro (Noel & Sharma, 2025). Nesta perspetiva, as universidades assumem um papel central na formação da nova geração de profissionais, não apenas na transmissão de conhecimento técnico, mas sobretudo na promoção de competências reflexivas, éticas e humanistas que assegurem um uso de novas tecnologias com consciência dos seus riscos e das suas potencialidades (Gallent-Torres et al., 2024; Tambe et al., 2019). Em particular, através do upskilling, de forma a refinar a integração de componentes de engajamento emocional e comportamental na GRH, respondendo a preocupações de responsabilidade social na integração da IA no ensino e na prática (Kharche, 2025; Mobo, 2025).

Considerando estas preocupações, e no contexto das discussões na conferência Digitalização e IA, O Futuro do Trabalho, visa-se necessário refletir criticamente sobre o papel formativo das universidades para dar resposta aos desafios sentidos. Em particular nos desafios de aquisição das competências Transhumanistas acima discutidas. Assim:

- É necessário reconhecer que a introdução de tecnologias disruptivas obriga a repensar os ciclos tradicionais de formação. A aprendizagem contínua, sustentada pela motivação intrínseca para a atualização permanente, torna-se essencial. As universidades devem abandonar modelos curriculares demasiado rígidos, substituindo-os por abordagens flexíveis que valorizem a aprendizagem ao longo da vida e a interdisciplinaridade. Assim, a criação de programas modulares, de natureza teórico-prática e com recurso a laboratórios de prática aplicada à GRH com IA permitiria aos estudantes desenvolver autodeterminação tecnológica.

- Outro eixo fundamental é a promoção da segurança psicológica e da agência individual no uso de tecnologia. Estudos em comportamento organizacional sublinham que o impacto da IA depende da perceção de controlo e confiança por parte dos profissionais. As universidades, ao integrarem a tecnologia em cenários de simulação e discussão crítica, podem fomentar um espaço seguro para que os estudantes experimentem, questionem e reflitam sobre os limites e potencialidades da IA. Esta

abordagem incentiva a capacidade de análise crítica, essencial para distinguir entre a eficiência promovida pela automatização e a necessidade de preservar o bem-estar e a dignidade humana no trabalho.

- O desenvolvimento de competências de trabalho em equipa e de liderança humanista surge como outro pilar incontornável. A IA na GRH não substitui a dimensão relacional da gestão, mas deve integrá-la como sua componente; uma preocupação que faz eco dos princípios do pós-humanismo em GRH facilitados pelo avanço tecnológico (Noel & Sharma, 2025). Assim, o ensino superior deve privilegiar metodologias colaborativas, projetos interdisciplinares e experiências de liderança prática que preparem os futuros gestores para equilibrar a orientação para resultados com a valorização das pessoas. Neste ponto, a literatura sobre liderança ética e transformacional destaca a importância da empatia, da comunicação e da gestão da diversidade como competências centrais num ambiente digital mediado por algoritmos que deverá continuar a ser reforçado. Ou seja, na capacitação dos futuros/atuais profissionais em sinalizarem virtuosismo ético no uso da IA.

- As universidades devem ainda melhor preparar os estudantes para a gestão da mudança. A introdução da IA raramente ocorre de forma abrupta; é um processo gradual que exige resiliência, capacidade de adaptação e compreensão dos impactos culturais. Programas de ensino em GRH que melhor explorem cenários de mudança organizacional, gestão de resistências e inovação responsável poderá contribuir para que os futuros profissionais de GRH naveguem com maior segurança este processo. Tal preparação deve ser acompanhada por uma reflexão sobre responsabilidade social corporativa, na medida em que as organizações enfrentam crescentes expectativas sociais quanto ao uso ético da tecnologia e à promoção da inclusão e da diversidade.

O papel das universidades no desenvolvimento de competências para o uso de IA na GRH vai além da mera capacitação técnica. A exigência por uma formação que promova a aprendizagem contínua, a autodeterminação tecnológica, a segurança psicológica, o trabalho colaborativo e uma liderança orientada por valores pós-humanistas é uma realidade que condiciona o exercício ético da GRH no ecossistema digital (Mobo, 2025).

Mais do que correndo risco de obsolescência, o ónus de responsabilidade pedagógico-científica das universidades para os desafios da GRH com IA é cada vez mais evidente. Tal como na adaptação do pós-humanismo para dar resposta aos desafios da digitalização, é agora tempo das universidades integrarem estes princípios para a manutenção de organizações inclusivas, resilientes e centradas nas pessoas – lado a lado com as potencialidades da IA.

Referências:

Gallent-Torres, C., Romero, B. A., Adillón, M. V., & Foltýnek, T. (2024). Artificial Intelligence: between risks and potentialities. *Praxis Educativa*, 19.

Kharche, N. (2025). Designing and AI Integration in HRD Practices and Strategies. In *AI and Innovation in HRM* (pp. 388-393). Routledge.

Mobo, F. D. (2025). AI in Green HR Practices: Sustainable Workforce Management. In *Convergence of AI, Education, and Business for Sustainability* (pp. 195-214). IGI Global Scientific Publishing.

Mupaikwa, E., & Yadav, P. (2025). Artificial Intelligence for Employee Selection, Recruitment, and Training in Business Organisations. In *Human Resource Strategies in the Era of Artificial Intelligence* (pp. 1-28). IGI Global Scientific Publishing.

Noel, E. A., & Sharma, K. (2025). Transhumanizing HR: AI for Enhanced Workforce Efficiency. In *Enhancing the Modern Workforce Through Transhumanism* (pp. 283-308). IGI Global.

Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California management review*, 61(4), 15-42.

Zhu, H., Sun, Y., & Yang, J. (2025). Towards responsible artificial intelligence in education: a systematic review on identifying and mitigating ethical risks. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-14.

IA e *Analytics* ao serviço do talento: estratégia, personalização e impacto

Joana Macedo, SHL *Partner*

Madalena Duarte Ferreira, *Head of Strategy & Analytics* SHL

A transformação digital e a IA estão a redefinir o futuro do trabalho. No centro desta mudança está a gestão de talento, que evoluiu para um modelo mais estratégico, suportado por dados concretos e experiências personalizadas. Hoje, os colaboradores procuram mais do que estabilidade ou remuneração competitiva: valorizam experiências de trabalho alinhadas com os seus valores, competências e ambições. Esta personalização é um fator crítico para o *engagement*, retenção e desenvolvimento de talento.

A gestão de talento moderna assenta em dois pilares complementares: *analytics* estratégicos — decisões baseadas em dados objetivos, alinhadas com os objetivos organizacionais e métricas de desempenho mensuráveis — e personalização individual, com experiências únicas adaptadas às necessidades de cada colaborador, potenciando o *engagement* e o desenvolvimento individual.

A análise de dados sobre os colaboradores permite às organizações conhecerem verdadeiramente as suas pessoas: onde estão, que competências dominam, qual o seu potencial de crescimento e como podem ser mobilizadas de forma estratégica. Este mapeamento é fundamental para decisões inteligentes sobre mobilidade, *reskilling*, sucessão e desenvolvimento.

Conhecer cada colaborador possibilita uma gestão *tailor made*, adaptando processos, políticas e abordagens às necessidades de cada indivíduo e reconhecendo a singularidade de cada talento. Torna-se possível desenhar planos de desenvolvimento e percursos de carreira personalizados, que resultam em experiências relevantes e inspiram crescimento, inovação e satisfação, fatores essenciais para a retenção.

Com recurso a IA e *Analytics*, processos antes morosos e complexos tornam-se hoje simples e acessíveis. É possível definir critérios *on demand*, medir uma vez e utilizar esses dados sem limites, obtendo insights globais e individuais sobre o talento da organização. A flexibilidade é central nesta estratégia: os critérios definidos — competências, conhecimentos, aptidões, níveis de exigência, experiência, motivação, entre outros — devem ser ajustáveis para responder a novos desafios. Só assim é possível criar novos perfis e adaptar práticas de avaliação e desenvolvimento de competências à realidade em constante evolução.

Plataformas avançadas, como a *People Solutions* da SHL, permitem hoje uma abordagem integrada ao mapeamento de talento, abrangendo critérios como competências, conhecimentos, aptidões, experiência, formação, motivação e interesses, permitindo:

- Selecionar candidatos em processos de recrutamento de forma objetiva, rigorosa e ágil;
- Identificar perfis adequados para mobilidade interna, progressão ou integração em novos projetos, considerando o alinhamento com as funções alvo;
- Definir critérios específicos para funções emergentes, sinalizando possíveis candidatos internos e mantendo a organização ágil e preparada para a mudança;
- Detetar gaps de competências, sobreposições, oportunidades de mobilidade interna e apoiar decisões de formação, *coaching* e desenvolvimento personalizado.

Esta abordagem estratégica garante que cada colaborador está no lugar certo, a contribuir de forma relevante para os objetivos da organização, e que as decisões de desenvolvimento e mobilidade são baseadas em dados rigorosos e atualizados.

Para que todas estas funcionalidades sejam possíveis, é essencial assegurar a recolha de dados de qualidade e a utilização de ferramentas de avaliação rigorosas, evitando decisões mal informadas e potenciando o impacto positivo no negócio. A utilização de *assessments* válidos, objetivos e promotores de igualdade de oportunidades é um elemento crítico. Deve ser assegurada a utilização de ferramentas tecnologicamente inclusivas que garantam a acessibilidade digital, permitindo que todos os avaliados, incluindo pessoas com deficiências visuais, auditivas, motoras ou cognitivas, possam participar em igualdade de condições.

Com o suporte de IA e *analytics*, a informação recolhida pelo mapeamento de talento, *assessment* e avaliação de desempenho pode ser usada de forma estratégica para potenciar a capacitação e apoiar o planeamento da força de trabalho, possibilitando:

- Identificação de necessidades formativas com base em gaps reais; Personalização de caminhos de aprendizagem por perfil e função;
- Ligação entre competências mapeadas e conteúdos formativos;
- Monitorização da evolução pós-formação através de indicadores de desempenho;
- Produção de relatórios de feedback automáticos;
- Utilização de *Chatbots* para responder em tempo real a questões sobre os talentos da organização.

A integração de IA e *Analytics* na gestão de talento não é apenas uma tendência, mas uma evolução necessária para organizações que querem prosperar num mundo em constante mudança. O verdadeiro

diferencial estará na capacidade de combinar tecnologia, dados e uma abordagem centrada nas pessoas, criando ambientes onde cada um pode crescer e contribuir para o sucesso coletivo.

Participantes:

ACWIN; Alfasma; ASCIA; Associação Nacional de Farmácias – ANF; Auchan; Autoridade da Concorrência; Banco Credibom; BiG – Banco de Investimento Global; BNP Paribas; BNP Paribas Personal Finance (Cetelem); BoomIT; Casa Mendes Gonçalves; Câmara Municipal de Alenquer; DST Group; Gegid; Celfocus; Colep Packaging; Clan; CTT; CUF; Direção Geral de Administração e Emprego Público (DGAEP); Fidelidade; Fragmentos; Grünenthal; Grupo Dr. Pinto Leite; ISEG; Intrum Portugal; iBET; Jerónimo Martins; Microsoft; NOVA IMS – UNL; Ordem dos Psicólogos Portugueses; Polícia Judiciária; Polisport Plásticos; Portocanna; Quantifor; Real Hotels Group; Real Vida Seguros; Santa Casa da Misericórdia de Lisboa; SHL Portugal; SIVA | PHS; Sonae Arauco Portugal; SRS Legal; Tangível; The Navigator Company; Ticket; Vieira de Almeida; Universidade Católica Portuguesa; Valmet; Volkswagen Autoeuropa; Volkswagen Financial Services; Volt Games.