



IA e *Analytics* na Gestão de RH

White Paper

Conferência *HR Ahead Project*



IA e *Analytics* na GRH

Coordenação e Edição



Susana Almeida Lopes, *Phd*

CEO SHL Portugal

Professora no ISEG
Coordenadora do HR
Ahead Project



Paulo Lopes Henriques, *Phd*

Professor Catedrático, ISEG

Vários cargos de Gestão no ISEG,
incluindo Coordenador do
HR Ahead Project

Organização



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa



HR Ahead
Project



45
years

Leading
Talent Innovation.

Para citar este *White Paper*:

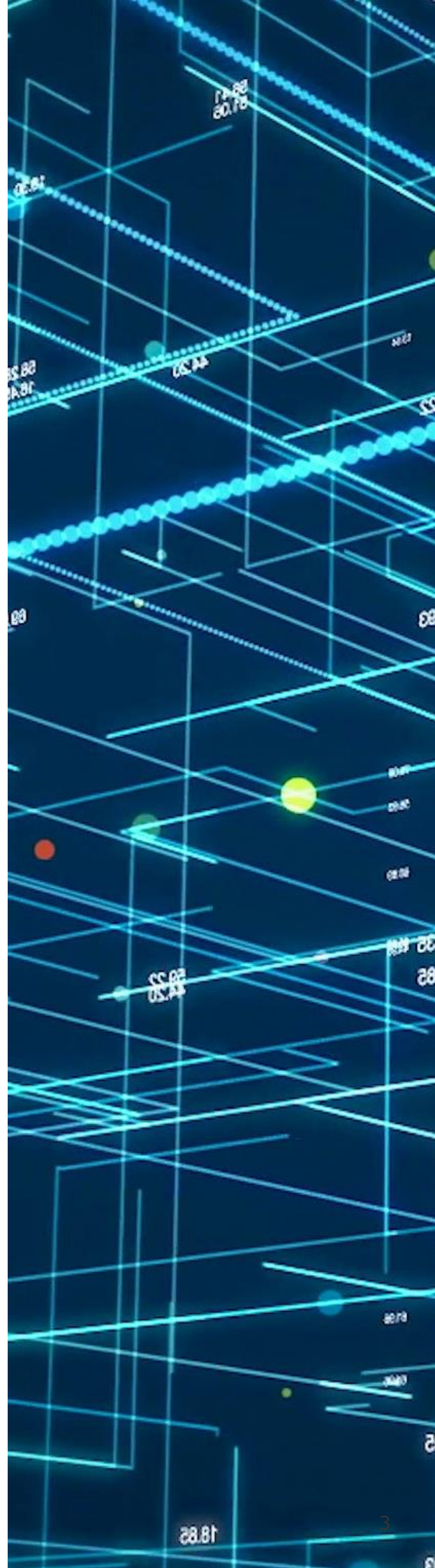
Lopes, S.A., & Henriques, P.L. (Eds) (2024), IA e *Analytics* na GRH
[White Paper].

Proceedings da Conferência disponíveis neste [link](#).



Índice

Prefácio	4
Enquadramento	5
1. IA e <i>Analytics</i> nas Organizações	
1.1 Desafios da IA e <i>Analytics</i> na GRH	7
1.2 IA e a Jornada do Candidato	10
1.4 <i>Analytics</i> e IA na Gestão da Carreira	12
1.5 Um Caso de Aplicação Organizacional na Devoteam	14
1.6 Enquadramento jurídico da IA na GRH	16
2. Aplicações Práticas da IA e <i>Analytics</i> nas Organizações	
2.1 IA na Gestão de Talentos	20
2.2 <i>People Analytics</i>	22
2.3 Recrutamento e Seleção	25
2.3 Formar a nova Geração de RH	27
2.4 Competências para o Futuro	30
2.5 Inteligência Artificial e <i>Analytics</i> para o Bem-Estar	31
3. Organizações Presentes na Conferência	33
4. Referências	34





Prefácio

Este *white paper* resume as apresentações da 1ª conferência *HR Ahead Project - IA e Analytics* na Gestão de RH. Consagrou-se num espaço de reflexão e análise de temas fundamentais para o presente e futuro da GRH nas organizações. Deste modo, através da aliança do saber prático – substanciado por participantes do mundo empresarial – e do saber académico, foi gerado um espaço de discussão acerca da aplicação das tecnologias emergentes, que progressiva e notoriamente têm promovido a inovação nas práticas e procedimentos na GRH.

A utilização de tecnologias como a Inteligência Artificial (IA) e *Analytics* é cada vez mais uma realidade. De acordo com Teri Ellison, CHRO da SHL, relativamente a esta iminente revolução: “a IA Generativa será introduzida mais rapidamente nos RH do que alguma vez se pensou e, em breve, todos nós a utilizaremos para otimizar processos e automatizar tarefas regulares.”

Nesta linha de pensamento, a 1ª conferência *HR Ahead Project - IA e Analytics* na Gestão de RH, assumiu um formato especialmente concebido para a facilitação do intercâmbio de ideias e aprendizagens. Decorreu uma sessão plenária com diversas apresentações e espaço para perguntas e respostas, que permitiu uma profícua discussão, bem como o ponto de partida para mesas redondas de discussão orientadas para temas de interesse específico para os participantes em cada mesa, nomeadamente: *Analytics* na GRH, Competências para o futuro, IA na Gestão de Talentos, Formar a nova geração de RH, Gestão de Carreiras, Bem-estar, Recrutamento e IA, e Diversidade.

Estes debates colocaram o foco na necessidade das organizações, tendo em conta os desafios inerentes à implementação destas tecnologias, adaptarem as estratégias para colherem os benefícios da sua utilização.

Da mesma forma que se realçou a importância da adaptação, foi também destacada a necessidade de gestão dos desafios inerentes à utilização ética destas ferramentas para a qualidade, consistência, integração e privacidade dos dados. Com efeito, é essencial que as organizações promovam a transparência e a equidade nas práticas de GRH orientadas para a utilização de IA e *Analytics* para criar confiança e credibilidade, por parte dos colaboradores, promovendo o entrosamento com as novas tecnologias, contribuindo, assim, para o aumento da performance geral dos RH e, consequentemente, das organizações.

A organização deste tipo de eventos envolve sempre um trabalho coletivo e empenhamento institucional e pessoal. Desta forma, com apreço, destaca-se uma palavra de agradecimento especial aos oradores, dinamizadores das mesas de trabalho e autores dos textos deste *white paper*.

Adicionalmente, mas de importância primordial, um bem-haja a todos os participantes no evento.

Lisboa, ISEG, 1 de julho de 2024

Susana Almeida Lopes
Paulo Lopes Henriques

Enquadramento Inteligência Artificial (IA) e *Analytics* nas Organizações

RÚBEN SOARES, Aluno de mestrado ISEC | Consultor SHL Portugal

A Inteligência Artificial (IA) e o *People Analytics* estão a revolucionar a forma como as organizações gerem o talento. Estas tecnologias permitem desenvolver **programas computacionais generativos com capacidade para reproduzir o comportamento humano** na tomada de decisão, realizar tarefas de forma mais eficiente, visualizar dados e cruzar informação, sendo possível obter quer **perspetivas panorâmicas** (e.g., *headcount*), quer de **nível micro** (e.g., *gaps* de competências de cada colaborador).



Estas tecnologias estão em implementação exponencial, sendo necessário que as organizações adaptem as suas estratégias e se foquem nos benefícios que essa implementação pode ter em vários processos, nomeadamente (1) a nível da tomada de decisão, através de **insights preditivos** de tendências futuras,

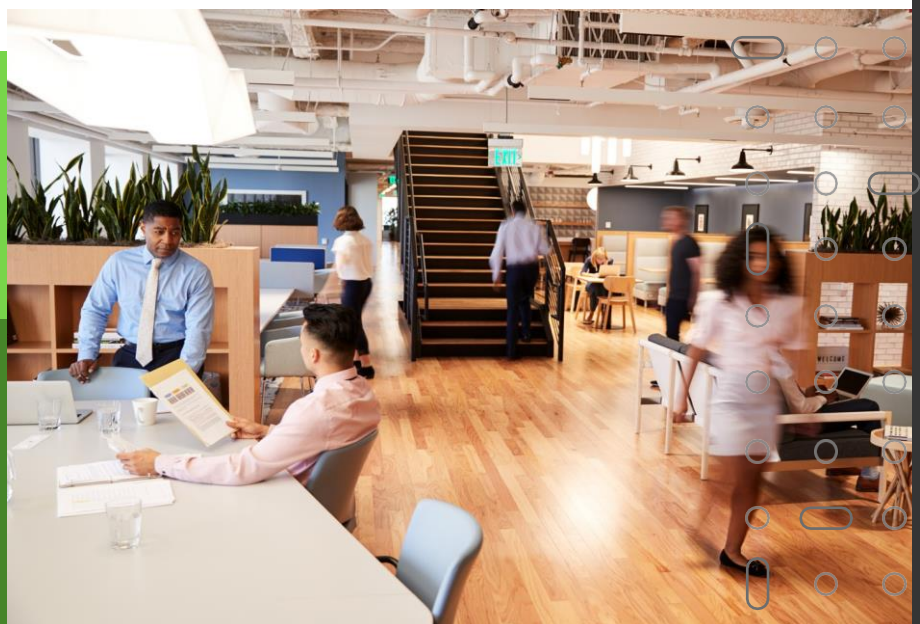
(2) na **formação e desenvolvimento**, recomendando planos de formação, identificando *gaps* de competências e oferecendo *feedback* concreto e direcionado, (3) na **avaliação e gestão do desempenho**, (4) no **recrutamento e seleção**, através da utilização de IA para realizar *assessments* de candidatos e colaboradores, possibilitar *feedback* automático e imediato, e identificar os candidatos mais ajustados às funções pretendidas, e (5) relativamente à transformação da **interação com os clientes**, contribuindo para o aumento da performance geral dos RH e, consequentemente, das organizações (Afzal et al., 2023; Edelman & Abraham, 2023; Vrontis et al., 2022).

A transformação a que já se começa a assistir, por meio da IA e *Analytics* nos RH, abre espaço para o desenvolvimento e redefinição de carreiras e oportunidades de crescimento, o que acutela a necessidade dos profissionais de RH adquirirem novas competências (Robinson, 2023). Desta forma, as organizações terão de iniciar o **upskilling e reskilling** dos colaboradores, em competências como *data science*, literacia digital e programação. Será cada vez mais imprescindível ter talento capaz de compreender as tecnologias emergentes, realizar análise de dados e de se adaptar a todas estas alterações e inovações envolventes.

As organizações terão de criar ambientes que promovam eficazmente a simbiose entre os colaboradores e as novas tecnologias, acompanhando as tendências do setor, permanecendo competitivas e melhorando o desempenho organizacional (Hietala & JeHärkin, 2019; Vrontis et al., 2022).

Apesar das vantagens serem inúmeras e claras, subsistem uma série de desafios que atrasam e provocam receio ao implementar estas tecnologias no seio organizacional. Destacam-se a **consistência** e **integração dos dados**. As empresas têm de garantir uma gestão eficaz e consistente dos dados que são recolhidos e armazenados em diferentes sistemas de RH para evitar informações inexatas, que poderão conduzir a erros e decisões desvantajosas (Rani, 2019). Se a **qualidade dos dados** representa um dos maiores desafios, impera a responsabilidade de desenvolver processos de “limpeza” e de manutenção da qualidade dos dados, para **evitar** resultados tendenciosos e **enviesamentos**.

Da mesma forma, é necessário assegurar a privacidade dos dados dos colaboradores, equilibrando os benefícios da utilização destas tecnologias com as preocupações e com a privacidade. Quer isto dizer que, para realizar uma implementação bem-sucedida de IA na Gestão de RH, é essencial comunicar os benefícios da IA e dos *Analytics*, abordando simultaneamente as garantias de conformidade com os regulamentos e as preocupações dos colaboradores acerca da privacidade e segurança no trabalho (Rani, 2019). Na mesma linha, e igualmente importante, é estabelecer diretrizes e estruturas para garantir a utilização ética e evitar preconceitos, discriminação e uso indevido de IA e *Analytics* nos processos de tomada de decisão, sendo que, para tal, o **julgamento humano e a inteligência emocional** continuam a ser essenciais para guiar esta implementação e a sua gestão. Em suma, é essencial manter a **transparência** e promover a equidade nas práticas de RH orientadas para a utilização de IA e *Analytics* para criar confiança e gerar credibilidade (Rani, 2019; Vrontis et al., 2022).





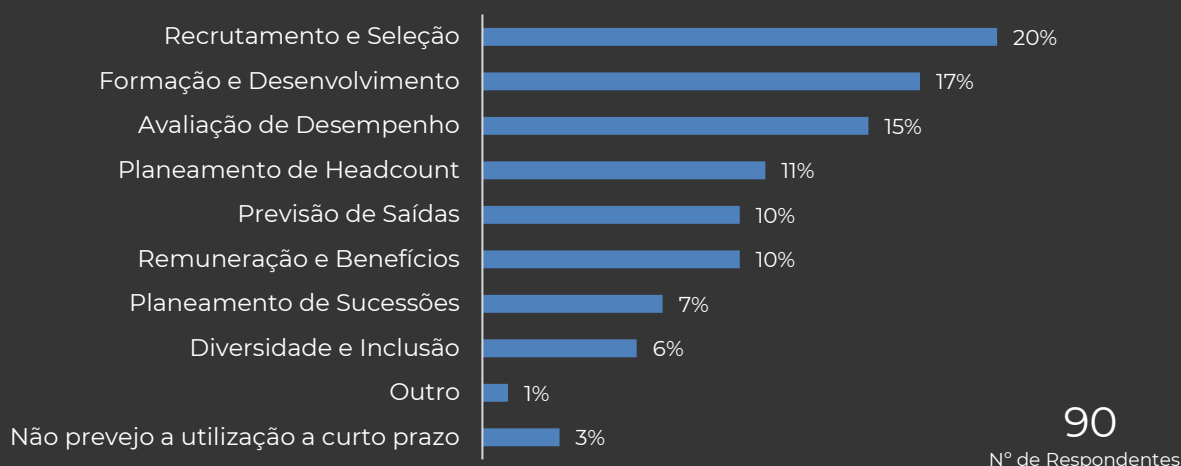
Desafios da IA e *Analytics* na GRH

Perspetivas sobre a aplicação da IA e *Analytics*

SUSANA ALMEIDA LOPES, CEO SHL Portugal | investigadora ADVANCE/ISEG)

Na semana que antecedeu o evento, foi realizado um *survey* para identificar as perspetivas dos participantes sobre as áreas de aplicação da IA e *Analytics*, nomeadamente os recursos e competências necessários para a sua implementação, e as ameaças e desafios inerentes à utilização destas novas tecnologias. O *survey* teve 90 respostas.

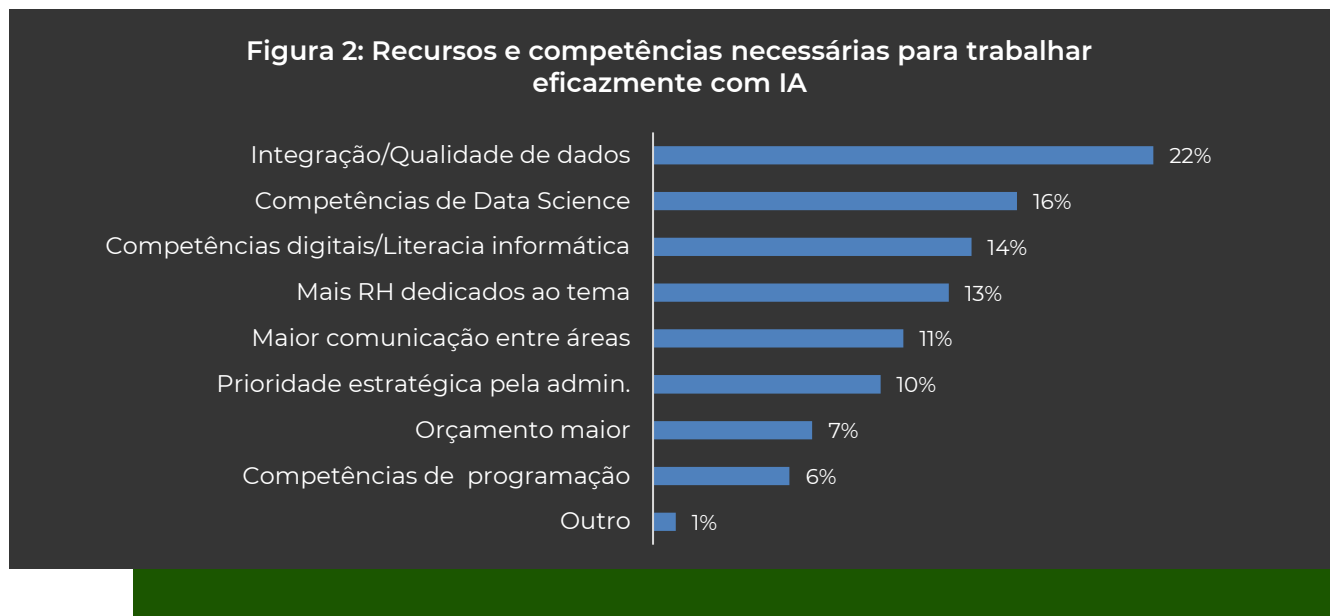
Figura 1: Áreas de maior aplicação da AI e *Analytics*



Na primeira questão, os participantes consideraram, relativamente às áreas em que pode existir maior aplicação de IA e *Analytics* (figura 1):

- o **Recrutamento e Seleção** com 20% das respostas como a área de maior probabilidade de aplicação a curto prazo. Este resultado surge na sequência da compreensão de que uso da tecnologia pode **automatizar as tarefas repetitivas**, como **triagem curricular**, **agendamento de entrevistas** iniciais, **assessments** ou **obter insights** automaticamente sobre as qualificações e adequação dos candidatos, permitindo acelerar o processo de seleção e melhorar a qualidade das contratações, conduzindo a maior eficiência e eficácia.
- A segunda aplicação mais indicada foi **Formação e Desenvolvimento** (17%), salientando o potencial para, através do uso da tecnologia, **identificar gaps de competências** e adaptar os **programas de formação** às necessidades individuais dos colaboradores, promovendo o desenvolvimento de competências e, simultaneamente, a sua satisfação.
- A terceira área mais escolhida foi a **Avaliação de Desempenho** (15%), com destaque para **automatização de tarefas** repetitivas, sendo ainda possível **identificar padrões**, formarem-se **insights e feedback personalizado** para melhoria contínua, conduzindo a uma força de trabalho mais empenhada, adaptada e qualificada.

- d) Em quarto lugar encontra-se o **Planeamento de Headcount** com (11%), e seguidamente a **Previsão de Saídas**, que pode ser feita através de **insights preditivos**, e **Remunerações e Benefícios**, permitindo **personalizar programas de recompensas** de forma eficaz e adequada aos colaboradores, ambas com 10%. Por último, foi escolhido o **Planeamento de Sucessões** (7%), **Diversidade e Inclusão** (6%), sendo que 3% não preveem a utilização destas tecnologias a curto prazo.

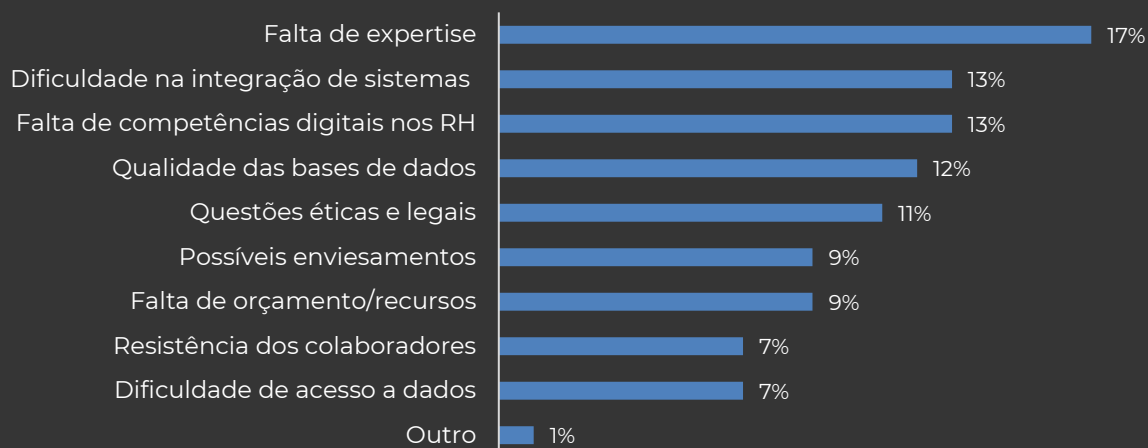


Na segunda questão, os participantes foram questionados acerca dos recursos e competências necessárias para trabalhar eficazmente com IA. Os resultados obtidos (figura 2) indicam que:

- o recurso mais selecionado foi a **Integração/Qualidade de dados** (22%), ou seja, é necessário garantir que os dados são **recolhidos e armazenados** de forma consistente em diferentes sistemas de RH e que há desenvolvimento de processos adequados para a limpeza e manutenção da qualidade, para evitar resultados tendenciosos ou errados e, portanto, inúteis.
- a indicação referente a competências como **Data Science** (16%), **Competências Digitais/Literacia Informática** (14%) e **Competências de Programação** (8%), demonstra que é necessário proceder ao **upskilling e reskilling** para garantir que os colaboradores estão preparados para lidar com as tecnologias emergentes.
- as opções **Mais RH dedicados ao tema** (13%), **Maior Comunicação entre áreas** (11%) e **Maior prioridade estratégica por parte da administração** (10%), revelam preocupações relativas a **gestão de recursos, comunicação e prioridades** definidas pelo topo da organização.
- a opção **Orçamento maior** (7%), indica que as organizações ainda não investem como gostariam na implementação destas tecnologias emergente devido à falta de orçamento.

Na última questão, apurou-se uma grande coerência de visões entre os participantes relativamente às ameaças e desafios destas novas tecnologias.

Figura 3: Ameaças e desafios destas novas tecnologias



Os principais desafios identificados (figura 3) foram:

- a) **Falta de expertise** (17%), **Dificuldade na integração de sistemas** (13%) e **Falta de competências** (13%), pressupõem a necessidade de **requalificar os colaboradores** para conseguirem trabalhar eficazmente e eficientemente com estas novas tecnologias, bem como a importância de conseguir que os vários **sistemas informáticos** que existem nas organizações estejam **integrados**, sem redundâncias e/ou diferenças na informação.
- b) a **Qualidade das bases de dados** (12%) e a **Dificuldade em lidar com possíveis enviesamentos** (9%) são outros dos desafios identificados. É importante assegurar a **consistência e a integração de dados** para evitar informações inexatas que podem levar a tomadas de decisões baseadas em dados incorretos ou indutores de enviesamentos.
- c) as **Questões éticas e legais** (11%) revelam-se uma importante ameaça. Compete às organizações **equilibrar os benefícios** destas tecnologias com as preocupações éticas e com a privacidade dos colaboradores. A **Falta de orçamento/recursos** (9%) ainda impera, bem como a **Resistência dos colaboradores** (7%). O **medo da mudança** pode surgir por falta de competências, mas também por receio que estas tecnologias possam substituir funções.
- d) a **Dificuldade de acesso a dados** (7%), ou seja, as organizações podem não conseguir recolher dados proprietários, públicos e de fontes externas com qualidade e, assim, não conseguirem compreender e aproveitar os benefícios da utilização destas novas tecnologias. Mas existe também uma **dificuldade de acesso a dados interna às organizações**, que se interliga com as dificuldades de comunicação e interligações entre sistemas e departamentos.



IA e a Jornada do Candidato

PAULO LEITÃO, Autor e Investigador em IA na GRH

A incorporação de IA nos processos de R&S implica uma **revolução tecnológica e processual significativa**, originando **mudanças impactantes na relação entre candidatos, recrutadores e organizações**. As valências e recursos de automação, aceleração e exponenciação trazidas pela IA, prolongam-se por toda a cadeia de valor de um processo de R&S, desde a procura e identificação de candidatos, à triagem de currículos, até à realização de entrevistas.

Estudos prévios (Wesche & Sonderegger, 2021) demonstram uma maior aceitação, por parte dos candidatos, da utilização de IA numa fase inicial de triagem curricular, face à utilização de ferramentas semelhantes numa fase de entrevista, devido a terem aumentado progressivamente as preocupações ao nível da justiça, transparência e equidade.

A diversidade de funções e candidatos que poderão ser confrontados com processos de R&S suportados pela IA, significa que existirá uma multiplicidade de visões e respostas a esta realidade, demasiado complexas para se procurar uma solução individualizada e personalizada.

Desta maneira, de forma a preparar corretamente as organizações para a incorporação de IA no R&S, os decisores organizacionais devem perceber as **reações mais comuns e partilhadas por grandes pools de candidatos**, utilizando esta informação como base para o desenho dos processos suportados por IA. Veja-se o que dizem os estudos de referência:

Tabela 1 - Perceções/Reações Positivas e Negativas da IA no R&S

Perceções / Reações Negativas

- Inovação e Eficiência
- Poupança de Tempo e Conveniência
- Maior Objetividade e Justiça
- Redução de Stress
- Maior Sensação de Realização

Perceções / Reações Negativas

- Ausência e/ou Distanciamento Humano
- Desconforto e Preocupação relativa à Proteção de Dados
- Receio de Enviesamentos e Injustiça
- Sensação de menor Controlo e de menor Autoeficácia

Por um lado, percebemos que mesmo agrupando reações, encontramos **respostas contraditórias** com alguns candidatos a verem que um processo suportado por IA lhes permite uma maior sensação de realização e outros candidatos a perceberem tais processos como algo desrespeitoso e injusto, considerando que os colocam numa situação em que eles não conseguem demonstrar a totalidade das suas competências.

Considerando que parte desta variabilidade poderá ser explicada por diferenças geracionais ou de tipologias profissionais é essencial reconhecer que **cada indivíduo é dotado de uma resposta singular e multifacetada perante a mudança**. Neste sentido, mais importante do que explorar os elementos explicativos da variabilidade, é fulcral identificar os pontos comum que caracterizam as necessidades da generalidade dos candidatos.

Desta maneira, atendendo à tendência das respostas, podemos extrapolar que **todos os candidatos procuram** fundamentalmente o mesmo: um **processo** de R&S **rápido e transparente**, que simultaneamente lhes providencie um melhor **acompanhamento**, e que evite situações em que não se recebe qualquer tipo de **feedback**.

Na sua génese, é exatamente nestes pontos que a IA poderá ajudar, assumindo tarefas demoradas, repetitivas e, muitas vezes, invisíveis aos olhos dos candidatos, dotando tais processos de uma **consistência** que torna o processo mais **célere e transparente**. Da mesma forma, permitirá **libertar tempo, energia e foco** dos recrutadores para tarefas mais estratégicas e relacionais, permitindo-lhes dedicarem-se à sua atuação enquanto “estandarte” e “porta-voz” da cultura e ambiente organizacional, enquanto melhoram a experiência de cada candidato através do toque humano único e diferenciador.





Analytics e IA na Gestão da Carreira

RITA FIGUEIREDO, HR Manager, HR Business Coaching Team,
Direção de Pessoas e Organização, Grupo Fidelidade

A integração de ferramentas de *Analytics* e IA nos processos de gestão da carreira está a transformar a forma como as organizações gerem o talento e o desenvolvimento dos colaboradores. No entanto, a efetiva integração de novas tecnologias nas organizações depende, em última análise, do grau de maturidade dos seus processos e das políticas de GRH em vigor. Atualmente, estudos recentes convergem na identificação de tarefas que se destacam pela utilização e integração destas ferramentas, nomeadamente:

Tabela 1 - Exemplo de tarefas diárias onde se aplica IA e Analytics
Exemplos de Tarefas | Benefícios

Análise de Gaps de Competências e Recomendações (Up)Reskilling

- Identificar *gaps* de competências dos colaboradores através da **análise e cruzamento de dados**;
- Recomendar **recursos de aprendizagem** e/ou programas de desenvolvimento direcionados para colmatar eventuais *gaps* de competências;
- Alinhar **iniciativas de aprendizagem** e formação com as necessidades a nível de *skillset*, potenciando o desenvolvimento dos colaboradores.

Mobilidade Interna

- Analisar os perfis de colaboradores, através de plataformas de *Internal Marketplace*, com os requisitos das oportunidades;
- Facilitar o **matching entre supply & demand**, otimizando a mobilidade interna;
- Aumentar da satisfação dos colaboradores e **reduzir o attrition**;
- Contribuir para **maior transparência de critérios** e visibilidade das oportunidades de evolução na carreira.

Desenvolvimento da Carreira

- Analisar competências, experiências, dados de desempenho, potencial, interesses e **aspirações de carreira** dos colaboradores;
- **Recomendar pessoalmente** oportunidades de aprendizagem e percursos de carreira dentro da organização;
- Melhorar **níveis de engagement** e contribuir para melhores resultados.

Planeamento da Sucessão e Pipeline de Talento

- Identificar colaboradores **com elevado potencial** através de métricas de desempenho, planos de desenvolvimento e outros fatores;
- **Prever percursos de carreira** e realizar planeamento da sucessão;
- Identificar e **preparar proativamente futuras lideranças** para garantir o fluxo contínuo de talento para funções críticas no futuro.

Num caso específico, o **Grupo Fidelidade**, em virtude do desenvolvimento de novas ferramentas de *People Analytics*, tornou possível obter **previsões mais realistas** e aproximadas a acontecimentos reais, atribuindo maior flexibilidade ao Grupo, no sentido de poder **mover-se de forma imparcial e impactante**, com base em dados mais precisos. Da mesma forma, através dos *outputs*, estão a **criar valor económico e social** para a empresa.

Na medida em que atuam sobre uma **workforce de mais de 3.500 colaboradores** nacionais, melhorando condições financeiras, aumentando níveis de empregabilidade e impactando a **sustentabilidade pessoal e profissional**.

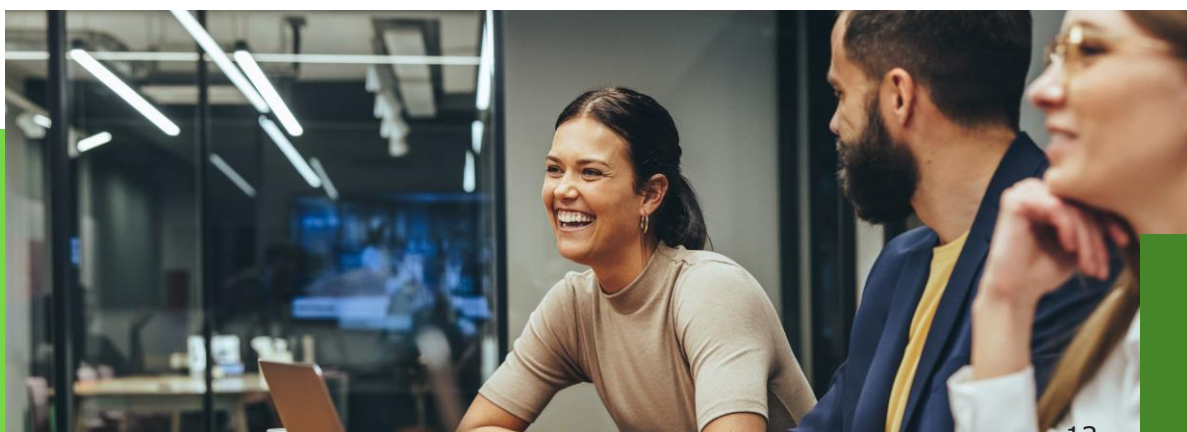
No futuro, estas novas tecnologias tornar-se-ão cada vez mais sofisticadas. Os avanços em algoritmos de aprendizagem automática e em análise preditiva permitirão obter cada vez mais recomendações relevantes e adaptadas e potenciar *insights* mais abrangentes e acionáveis. A integração nos processos de gestão da carreira configurar-se-á de extrema importância para as organizações, sendo que ao alavancarem *insights* baseados em dados podem criar uma vantagem competitiva na retenção e gestão do talento e impulsionar o seu sucesso.

Contudo, não obstante as vantagens destas novas ferramentas, deve-se promover uma **abordagem data-informed**, apoiando as decisões em dados, mas não avançando para uma análise preditiva de forma dogmática.

“(...) o desenvolvimento de um ecossistema de utilização de IA e *Analytics* configura-se como um elemento essencial de vantagem competitiva”

Não se deve perder o **toque humano, a empatia e o raciocínio ético**, na tomada de decisão baseada em dados e na aplicação de estratégias baseadas em *Analytics* e IA nas mais distintas práticas de GRH.

Em suma, o desenvolvimento de um ecossistema de **utilização de IA e *Analytics*** configura-se como um **elemento essencial de vantagem competitiva**, possibilitando a identificação de desafios e constrangimentos em temáticas estratégicas, podendo contribuir para o desenvolvimento, produtividade, satisfação e bem-estar dos colaboradores.





Um Caso de Aplicação Organizacional na Devoteam

CARLA CALÓ, Chief People Officer, Devoteam PT

A Devoteam, devido ao crescimento e diversificação do negócio em Portugal, identificou em **2020** a necessidade de **iniciar a jornada de transformação dos dados em ativos tangíveis**, de forma a sustentar a competitividade no negócio. Tal é abordado, com produtos e serviços, desenvolvendo e suportando **soluções de análise de dados através de vários algoritmos e inteligência artificial**.

As organizações interessadas em adotar uma abordagem orientada à utilização de dados devem considerar que esta transformação impacta pessoas, processos, tecnologia e o negócio. Da mesma forma, a **capacidade de analisar grandes volumes de dados em tempo real permite identificar tendências, prever e ajustar estratégias de forma ágil**, garantindo que as organizações não respondem apenas às mudanças do mercado, mas também as antecipam, mantendo-se competitivas.

Neste caso, a metodologia desenvolvida foi implementada através das seguintes etapas:

Modelo estratégico de adaptação a uma *data culture*



Atualmente, a Devoteam integra e aplica os dados nas decisões de negócio, otimização de processos, melhoria da jornada do candidato e colaborador, operações diárias e nos processos de tomada de decisão. Utilizam-se **dashboards e relatórios que fornecem insights em tempo real** para os decisores, modelos preditivos como o **“flight risk”** e **“sentimental analysis”** que são utilizados na otimização dos **learning paths**.

“(...) desenvolvem-se **dashboards e relatórios que fornecem insights em tempo real** para os decisores, modelos preditivos como o **“flight risk”** e **“sentimental analysis”** que são utilizados na otimização dos **learning paths**”

Em suma, é atualmente uma empresa orientada e focada na utilização de *Analytics*, suportada em tecnologias como a Inteligência Artificial, que pretende alcançar o sucesso organizacional, transformando profundamente a jornada do colaborador e maximizando as eficiências operacionais.





Enquadramento jurídico da IA na GRH

AMÉRICO FRAGOSO, Partner Área Laboral, VdA

A IA é uma realidade incontornável no atual panorama da GRH, suscitando complexos desafios éticos e jurídicos, nomeadamente nos direitos fundamentais e/ou na utilização de dados pessoais, que perpassam diferentes momentos da relação laboral, desde a contratação à cessação do vínculo.

Considerando a análise jurídica da temática de IA na GRH, é importante considerar, por um lado, o Código do Trabalho e, por outro, o **pioneiro AI Act, formalmente aprovado pelo Parlamento Europeu em março de 2024**, e que se espera agora que seja publicado.

No que diz respeito à legislação laboral nacional, o pacote legislativo da Agenda do Trabalho Digno veio, em 2023, introduzir no Código do Trabalho **deveres de informação relativos ao uso de algoritmos e outros sistemas de IA no contexto laboral**, com o objetivo de prevenir os riscos de discriminação algorítmica e de garantir a transparência na sua utilização, a que se acrescem ainda as reservas que já decorriam da legislação sobre dados pessoais quanto a decisões automatizadas.

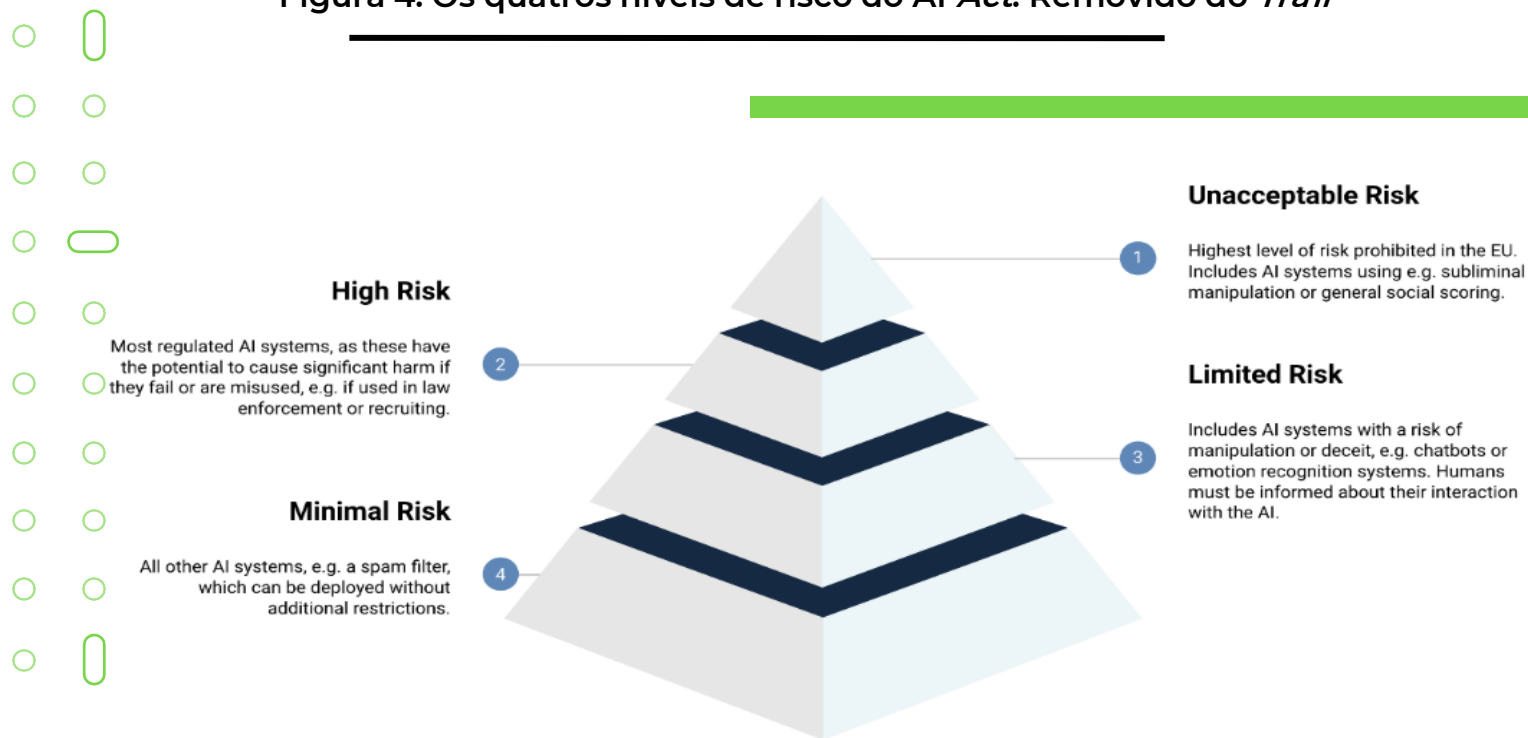
O AI Act da União Europeia (UE) constitui um momento estrutural na definição do futuro da IA em todo o mundo, uma vez que é a primeira iniciativa regulamentar abrangente nesta matéria, e veio consagrar uma ampla definição sobre sistemas de IA. Deste modo, e nos termos do regulamento: o “Sistema de IA é um sistema baseado em máquinas concebido para funcionar com níveis de autonomia variáveis, que pode apresentar capacidade de adaptação após a implantação e que, para objetivos explícitos ou implícitos, e com base nos dados de entrada que recebe, infere a forma de gerar resultados, tais como **previsões, conteúdos, recomendações ou decisões** que podem influenciar ambientes físicos ou virtuais.”



“(...) o pacote legislativo da Agenda do Trabalho Digno veio, em 2023, introduzir no Código do Trabalho deveres de informação relativos ao uso de algoritmos e outros sistemas de IA no contexto laboral”

Deve-se destacar que o alargado âmbito de aplicação do regulamento consagra obrigações para a maioria dos *stakeholders* na cadeia de valor de IA, abrangendo também os sistemas de IA fora da UE. Em relação à sistematização, o AI Act segue uma abordagem **risk based**, ou seja, não abrange a tecnologia de IA como um todo, mas antes casos específicos de utilização de IA, categorizando cada um dos casos nos níveis de risco aplicáveis.

Figura 4: Os quatros níveis de risco do AI Act Removido do Trail



No caso dos RH, os sistemas de IA sobre recrutamento, emprego, gestão de pessoas e acesso ao emprego por conta própria, **são qualificados como sendo de risco elevado**. Desta maneira, implica que os riscos existentes apenas poderão ser considerados aceitáveis – e, nessa medida, colocados no mercado da UE – na medida em que os seus fornecedores e/ou utilizadores cumpram as regras estritas estabelecidas no Regulamento.

No plano do sancionamento, o incumprimento das regras estabelecidas no AI Act pode implicar **sanções e coimas até 35 000 000€, ou até 7% do volume de negócios anual total**, conforme o valor mais elevado.

Os fornecedores e os utilizadores profissionais de sistemas de RH de IA serão particularmente impactados pelas novas regras e passam a estar sujeitos a um significativo conjunto de obrigações, tais como: 1. **avaliação dos riscos**; 2. **transparência**; 3. **supervisão humana**; 4. **formação**; 5. gestão dos dados para os conjuntos de **dados de treino e testing**; 6. **avaliação de impacto** geral; 7. avaliação de impacto sobre os **direitos fundamentais**; e 8. consulta/envolvimento dos **representantes dos trabalhadores**.

Em síntese, recomendam-se aos gestores de RH as seguintes práticas para um futuro iminente condicionado pela regulação de IA:

Tabela 2 - Práticas futuras recomendadas a gestores de RH

Mapear Sistemas de IA

- Identificar todos os sistemas de IA utilizados na GRH e o papel da empresa na cadeia de valor de IA (fornecedores, prestadores de serviços).

Gerir Dados de IA

- Assegurar a qualidade e conformidade legal dos dados para treino e teste de IA;
- Implementar políticas de gestão de dados;
- Garantir a rastreabilidade e a segurança dos dados.

Rever Modelos de Negócio

- Adaptar modelos de negócio e contratos às obrigações do AI Act;
- Criar equipas multidisciplinares para formação e literacia em IA.

Definir Políticas de IA

- Estabelecer políticas de IA abrangentes para garantir a confiança das partes interessadas;
- Implementar medidas de transparência e explicabilidade dos algoritmos de IA.





Aplicações Práticas da IA e *Analytics*

Mesas de Discussão



IA na Gestão de Talentos

PILAR MOSQUERA, Advance / CSG, ISEG, Universidade de Lisboa

Abordagem Atual da Organização em Relação à IA e *Analytics* na GRH

Na discussão sobre a aplicação da IA e *Analytics* na gestão de talento, observamos que a adoção da IA ainda é incipiente nas empresas representadas na mesa, independentemente do seu setor de atividade (serviços/indústria). A curto prazo, perspectiva-se:

- A implementação da IA nos **processos produtivos como uma prioridade**, tendo em vista melhorar as condições de trabalho e o significado das tarefas, reduzindo a monotonia e automatizando **tarefas repetitivas**;
- O uso de **chatbots para facilitar a comunicação** com os colaboradores. Esses *chatbots* podem esclarecer dúvidas sobre temas relevantes, como por exemplo, questões decorrentes da implementação de um novo plano de benefícios de saúde.

Estratégia de Gestão de Talentos com IA e *Analytics*

Para criar uma estratégia de gestão de talentos mais holística e objetiva, os profissionais de RH podem aproveitar a IA e *Analytics* de várias maneiras:

- *People Analytics*: a análise de dados das pessoas, tanto descritiva quanto preditiva, pode **otimizar o posicionamento estratégico da GRH** na organização. Pode facilitar o planeamento de RH, a identificação de aspetos críticos na gestão de pessoas e a tomada de decisões estratégicas;
- IA: pode **aliviar** a equipa de GRH de muitas **tarefas administrativas**, permitindo que se concentrem noutras funções que não dispensem intervenção humana especializada, nomeadamente que envolvam a tomada de decisões estratégicas.



Desafios na Integração da IA e *Analytics* na Gestão de Talento

A integração da IA e *Analytics* em várias funções de gestão de talento enfrenta desafios específicos:

- **Humanização da Função de GRH:** Embora a IA possa ajudar nos processos, não pode substituir completamente o contacto pessoal entre colaboradores e equipa de GRH. Manter essa interação é essencial para evitar a desumanização da função;
- **Tomada de Decisão Flexível e Personalizada:** Embora a IA possa auxiliar no recrutamento e seleção, a tomada de decisão deve ser humana e considerar as especificidades de cada candidato. Flexibilidade e personalização são fundamentais;
- **Regulamentação da IA:** É importante que as empresas estejam alinhadas com o novo Regulamento Europeu de IA para garantir uma integração ética e responsável da IA nas práticas de gestão de talentos.
- Em resumo, a **IA e *Analytics* têm o potencial de transformar a gestão de talento**, mas é fundamental equilibrar a automação com a humanização, respeitando as necessidades individuais dos colaboradores.

“IA e *Analytics* têm o potencial de transformar a gestão de talento, mas é fundamental equilibrar a automação com a humanização, respeitando as necessidades individuais dos colaboradores”





People Analytics

JOANA MACEDO, *Partner*, SHL Portugal

MADALENA FERREIRA, *Head of Strategy & Analytics*, SHL Portugal



People Analytics para a criação de valor

No decorrer da discussão, foram partilhadas e identificadas algumas boas práticas para garantir valor e eficácia na utilização e implementação de estratégias de *People Analytics*, nomeadamente:

- A definição de **objetivos** claros para a utilização de *People Analytics*, que devem estar **alinhados com a estratégia** do negócio. Tal permitirá assegurar que os resultados obtidos são relevantes, tomar decisões informadas e impulsionar a identificação de ações de melhoria. Isto implica, igualmente, que a estratégia da organização seja traduzida nos sistemas de RH e nas estruturas de dados que suportam os *Analytics*;
- A **capacitação dos profissionais de RH** para adotarem e fomentarem uma **cultura data-driven**, garantindo o **buy-in** para a implementação e utilização de *People Analytics*.

As estratégias de Gestão da Mudança são críticas na adoção desta nova abordagem, para colmatar receios e resistências face à sua implementação. Algumas boas práticas são:.

- 1 garantir que é clara a necessidade de recorrer a *People Analytics*, não só focando nas vantagens, mas no que a empresa pode estar a perder comparando com outras organizações que já utilizam;
- 2 criar e comunicar à organização uma visão para a adoção de *Analytics*, assegurando o apoio das lideranças nesta comunicação;
- 3 acompanhar KPI que permitam avaliar o impacto da estratégia de *People Analytics* nos resultados do negócio;
- 4 assegurar uma comunicação frequente sobre os resultados e os impactos obtidos com a estratégia de *People Analytics* implementada, identificando os pontos fortes e recolhendo feedback para a melhoria contínua;
- 5 reforçar a estratégia implementada, assegurando que é institucionalizada na cultura.

People Analytics para a criação de valor nas Organizações

Com recurso a *People Analytics*, é possível compreender as pessoas e as equipas de forma mais objetiva e obter *insights* para tomar decisões informadas. Nomeadamente:

- **Recrutamento e seleção:** Identificar os perfis mais adequados para as diferentes funções, com recurso a análises matemáticas, que possibilitam verificar o **fit dos candidatos** às competências exigidas, em **real time**;
- **Formação e desenvolvimento:** Personalizar **planos de formação**, de acordo com as necessidades dos colaboradores, cruzando os dados de avaliação de desempenho, do potencial e o nível de exigência das competências para cada função, garantido uma análise ágil dos dados com recurso a *dashboards*;
- **Planeamento de sucessões:** Identificar, acompanhar e gerir os colaboradores que se destacam como **high potentials e high performers**, permitindo traçar planos de carreiras;
- **Diversidade, equidade e inclusão:** Identificar possíveis **enviesamentos** nos processos de GRH, como na avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, progressão de carreira, entre outros. Desta forma, é possível contribuir para decisões mais justas;
- **Retenção de talentos:** Utilizar algoritmos para **previsão de saídas**, que permitem delinear ações preventivas.

Estratégias para garantir a qualidade e acessibilidade dos dados que apoiem a implementação e utilização eficaz de Analytics

Estratégias identificadas:

- Garantir que os **dados estão centralizados**, com ligações entre os diferentes sistemas, evitando a recolha de dados duplicados ou a inserção manual de dados;
- Criar **bases de dados estruturadas**, com acesso limitado aos utilizadores, garantindo que a estrutura de dados se mantém organizada e inalterada;
- **Analisar frequentemente a performance** das ferramentas, dos sistemas e dos indicadores utilizados para identificar áreas de melhoria ao longo do tempo, garantindo a adequação, atualização e pertinência para o negócio;
- Garantir a **atualização constante dos dados** e a inexistência de falhas de permissões dos utilizadores ao nível do acesso aos dados, assegurando o cumprimento do RGPD, tendo estes tópicos sido identificados como desafios.



Que papel devem desempenhar os profissionais de RH na colaboração com *data scientists* e especialistas de IT para garantir que as análises baseadas em IA e *Analytics* são implementadas de forma eficaz

As principais conclusões enfatizaram a necessidade dos profissionais de RH envolvidos no desenvolvimento de processos de IA e *Analytics* conhecerem bem este tipo de processos, a sua complexidade e o esforço envolvido, tornando mais fácil alinhar as expectativas. De forma semelhante, os especialistas em análise de dados e de programação devem estar próximos da realidade das equipas de RH para conhecerem as especificidades do seu contexto e atuarem como parceiros e não apenas como prestadores de serviço.

O ideal será **integrar este perfil de competências na equipa de RH e formar os profissionais de RH** sobre estes processos, facilitando a colaboração entre as duas áreas. Ao mesmo tempo, os RH assumem um posicionamento mais estratégico, tendo a responsabilidade de fazer a ligação entre a estratégia do negócio e os *Analytics*. Por fim, refira-se o papel importante dos **RH como auditores**, no sentido de analisarem criticamente os dados e os resultados, com vista à deteção de **possíveis enviesamentos** que condicionem a qualidade dos dados e das conclusões.





Recrutamento e Seleção

HELENA JERÓNIMO, ISEG, Universidade de Lisboa

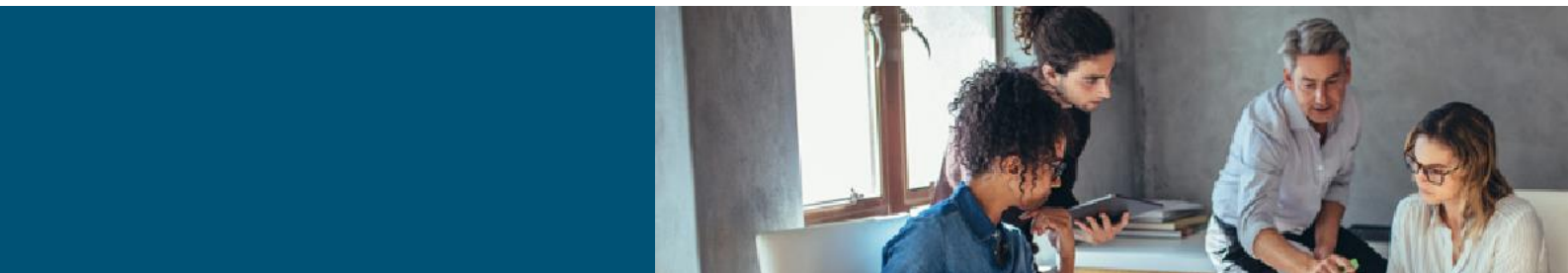
Benefícios e riscos da utilização da IA e dos *Analytics* no processo de Recrutamento e Seleção (R&S)

As empresas participantes na discussão sobre a aplicação da IA e *Analytics* no processo de recrutamento e seleção apresentam diferentes níveis de “maturidade digital” e, por isso, a utilização destas tecnologias faz-se em diferentes graus e em etapas distintas do processo. Na discussão, foram elencadas as vantagens, mas também os riscos e potenciais problemas. De entre as principais vantagens, foram referidas as seguintes:

- **Automatização de tarefas que consomem bastante tempo**, tais como a triagem de currículos em grande escala. Foi particularmente útil o exemplo de uma das participantes que já recebeu **400 mil candidaturas num dos concursos** e tem 60 mil candidaturas espontâneas anualmente;
- **Processamento e análise de grandes conjuntos de dados**, passíveis de serem constantemente alimentados, renovados e que, conseqüentemente, requerem novas análises;
- **Aceleração de todas as fases do processo de R&S**, desde a abertura da vaga à decisão final;
- **Otimização de várias etapas do processo de R&S**, tais como a construção automática do anúncio de emprego, segundo os requisitos da função, por meio da IA, ou a sugestão de questões a serem realizadas nas entrevistas de recrutamento em formato *online*;
- **Ganho de tempo**, possibilitando que os profissionais se dediquem a áreas mais estratégicas da GRH e pensem criativamente em novas formas de R&S e de *Employer Branding*.

Foram também elencados vários riscos associados à aplicação da IA e *Analytics* no processo de R&S. Como pano de fundo, reconheceu-se que a tecnologia é uma criação humana e que os *softwares* e os algoritmos são desenhados, desenvolvidos, codificados e produzidos por pessoas. De igual forma, a utilização subsequente destas tecnologias envolve também interação humana, num ambiente em que os profissionais de RH desconhecem a “opacidade” técnica da classificação algorítmica dos dados. Os riscos debatidos, os quais levantam **preocupações éticas**, foram:

- Possibilidade de afetar a **qualidade e veracidade dos dados**, comprometendo, assim, o rigor das análises subsequentes;
- Possibilidade de **má utilização das ferramentas digitais** e de um **tratamento incorreto dos dados**, o que pode suscitar problemas de **privacidade** e/ou **segurança dos dados pessoais** dos candidatos;
- **Replicação dos enviesamentos humanos** e dos padrões sistémicos de discriminação nos próprios algoritmos, o que pode prejudicar a necessária imparcialidade ao longo das várias etapas do processo de R&S;



- **Dependência de certas palavras-chave** (e.g., na triagem dos currículos ou nos programas de *screening* de entrevistas), o que pode excluir bons candidatos e permitir que outros, que não têm um *fit* tão adequado à função, consigam enganar o sistema usando termos específicos consoante a programação dos algoritmos;
- **Falta de literacia e de competências digitais** requeridas para trabalhar com estas tecnologias por parte dos profissionais.

Manutenção da equidade e inclusão com a utilização de IA

Ao utilizar estas ferramentas digitais, o desafio de encontrar “a pessoa certa” pode focalizar-se apenas nas KSA - *Knowledge, Skills, and Abilities*. Potencialmente, fica de fora da equação o género, a idade ou a nacionalidade, mas também a universidade onde o candidato se formou. Deste modo, abre-se uma **“janela” de oportunidades a todos aqueles que possuem as competências e aptidões necessárias para desempenhar determinadas funções** com sucesso e permite que os recrutadores identifiquem talentos numa grande variedade de contextos e origens, promovendo a diversidade, equidade e inclusão. De maneira a garantir que esta vantagem se torne real, é necessário que todas as ações sejam objeto de escrutínio e processos de monitorização rigorosos.

Correspondência entre os candidatos e as funções com a utilização de IA e Analytics

Não obstante as vantagens da IA quanto a otimizar a correspondência entre candidatos e funções-alvo, os algoritmos não têm visão contextual e são completamente desprovidos de características humanas como empatia ou capacidade de compreender o que fica nas “entrelinhas”. Considera-se que não se deve perder a perceção do contexto e as nuances dos candidatos, a empatia no decorrer do processo e a adequação à cultura organizacional. Num contexto de mediação tecnológica crescente, é essencial entender que **a utilização de tecnologias como a IA e Analytics em diversos processos de GRH, sendo estas comprovadamente essenciais no complemento à tomada de decisão, não substituem o julgamento humano.**

Supervisão humana em processos de R&S intermediados pela IA

Considerou-se que a supervisão humana deve existir em todas as fases do processo, de modo a garantir a qualidade, equidade e eficácia das decisões de R&S, sendo que é pertinente que os dados sejam fiáveis e que todas as etapas sejam cuidadosamente monitorizadas. A área de GRH, que tem as pessoas no *core* da atividade, não pode utilizar estas tecnologias como decisoras, mas **tem de retirar valor e utilizar IA e Analytics como ferramentas coadjuvantes de decisão para alcançarem melhores resultados organizacionais.**



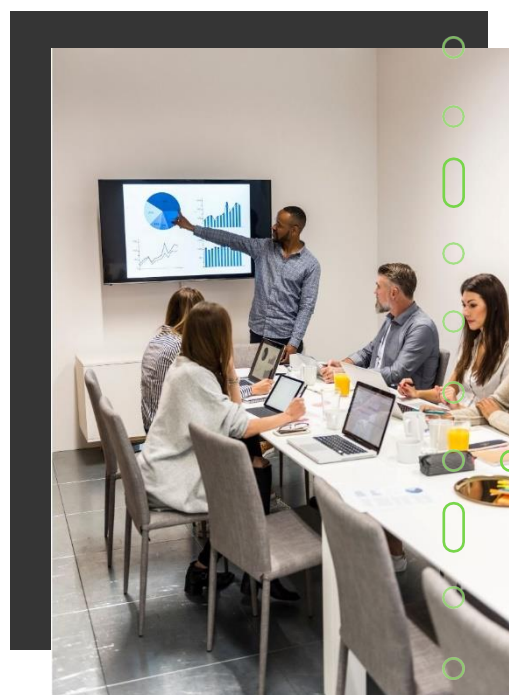
Formar a nova Geração de RH

ISABEL PAREDES, *Partner & Chief Psychologist*, SHL Portugal

1 De modo a orientar a discussão e evitar desvios do tema central, foram preparadas questões que serviram como ponto de partida e de guia para garantir a fluidez da discussão, nomeadamente: Que tipo de trabalho irão desempenhar os profissionais de RH no futuro? E que novas competências serão essenciais? Consideram que as universidades devem adaptar os seus currículos para preparar melhor os profissionais de RH? De que forma? Existe a necessidade de requalificar os profissionais de RH para a utilização de IA e dos *Analytics*? Como?

Primeiramente, abordou-se o **futuro das funções dos profissionais de RH** e, considerando que o mercado de trabalho está em constante transformação, impulsionado por avanços tecnológicos e um cenário global cada vez mais dinâmico, percebeu-se que os **profissionais de RH precisarão de desenvolver um conjunto abrangente de novas competências** para encararem plenamente os desafios e as oportunidades do mercado de trabalho.

Desta maneira, há a perceção que futuramente os profissionais de RH terão um **papel mais estratégico** para o sucesso das empresas, tendo-se discutido futuras funções, como **HR Data Analyst, Digital HR Consultant ou HR Specialist in Generative AI**, associadas ao crescimento da IA Generativa e dos *Analytics*.



Estas novas tecnologias permitem melhorias na tomada de decisões em várias áreas dos RH, desde o R&S e Formação até à aplicação de estratégias de retenção e/ou de gestão do talento com base em *People Analytics*. No mesmo sentido, discutiu-se que é essencial existir um desenvolvimento paralelo de *soft skills*, como a **responsabilidade, criatividade, relacionamento interpessoal, comunicação, proatividade, adaptabilidade e trabalho em equipa**, e de *hard skills*, como competências para a compreensão e utilização de **novas ferramentas digitais para a análise de dados e o conhecimento de plataformas e software de RH, como ERP, HCM, CRM, ferramentas de Analytics e mesmo ferramenta de utilização diária como processamento de texto ou folhas de cálculo**. Em suma, os futuros profissionais de RH terão de possuir um currículo multidisciplinar que proporcione conhecimento em diversas áreas, como o Direito do Trabalho, Psicologia do Trabalho e das Organizações, TI, Finanças, Estatística, entre outras, para terem a capacidade de conjugar competências pessoais e interpessoais com componentes mais técnicas, de forma a conseguirem participar ativamente na tomada de decisões estratégicas, o que, como resultado, melhorará a produtividade e os resultados organizacionais.

2 As universidades e as empresas devem assumir um papel crucial na adaptação dos seus currículos para garantir que os futuros profissionais de RH estão preparados para os desafios e oportunidades do mercado de trabalho.

Por um lado, as universidades devem atualizar os currículos de maneira a incluírem disciplinas e conteúdos que abordem as novas tendências e tecnologias em RH, como a utilização de IA e *Analytics*. Considera-se que deverá ser feito um maior investimento na formação contínua dos professores para que estejam atualizados e consciencializados acerca das inovações e constantes mudanças do mercado de trabalho, para que possam, posteriormente, transmitir conhecimento do valor, adequadamente e de forma prática e relevante, aos alunos. Desta maneira, os professores podem implementar novas **metodologias de ensino que irão proporcionar aos alunos experiências práticas e imersivas, como *role plays* ou realização de projetos em parceria com empresas, que são delineadas e programadas em articulação com o mercado de trabalho.**

Por outro lado, as empresas devem ter um papel mais ativo e uma das sugestões foi participarem em conselhos executivos das universidades, para colaborarem conjuntamente na construção de currículos, de modo a garantir o alinhamento entre o que é lecionado e a realidade atual do mercado de trabalho. Da mesma forma, as universidades, em colaboração com as empresas, devem criar programas de desenvolvimento de competências para os estudantes, como a criação de empresas juniores ou o desenvolvimento de programas específicos nas próprias empresas, que podem passar por estágios curriculares, onde os alunos contactem com a realidade do mercado de trabalho. Deste modo, os alunos podem desenvolver várias competências, tanto *soft skills* como *hard skills*, e trabalharem diretamente com novas tecnologias, o que irá permitir que entrem com as competências necessárias, e de forma eficaz, no mercado de trabalho.

Por último, considerou-se a colaboração entre outras entidades formadoras com universidades e empresas para complementar a formação dos futuros profissionais de RH. Assim, debateu-se a implementação de programas desenvolvidos em parceria entre universidades nacionais e internacionais, como o exemplo do *Erasmus +* ou programas de estágio para fim de licenciatura ou mestrado, permitindo que os alunos possam vivenciar diferentes realidades. Do mesmo modo, outras entidades formadoras podem promover cursos de extensão e especialização em várias áreas dos RH, ou organizarem palestras e/ou *workshops* com profissionais renomados da área de RH, acerca de temas que não são tão explorados nas aulas e suscitam dúvida aos alunos.





3 Tendo em conta o que foi discutido, percebeu-se que as empresas terão de proceder ao **upskilling e reskilling dos colaboradores**. Estes processos caracterizam-se por serem relações ganhar-ganhar porque ambas as partes vão beneficiar.

Por um lado, os colaboradores ao receberem formação, seja através de *workshops*, *networking*, eventos ou nas mais diversas formas, irão desenvolver novas competências associadas ao futuro da função dos RH, o que lhes irá permitir trabalhar com vertentes mais estratégicas, contribuir mais efetivamente para os processos de tomada de decisão e terem mais oportunidades de crescimento de carreira.

Por outro lado, as empresas irão beneficiar em várias áreas ao desenvolverem e requalificarem os profissionais de RH, nomeadamente na otimização dos processos, redução de custos, melhoria na tomada de decisão, que será feita com base na análise de dados concretos, melhoria da experiência dos colaboradores, o que irá contribuir para a retenção de talento, melhoria do clima organizacional e, consequentemente, em melhores índices de satisfação e de produtividade.



Competências para o Futuro

PAULO LOPES HENRIQUES, *Advance/CSG, ISEG, Universidade de Lisboa*
SUSANA GONÇALVES, *Human Resources Director, Abreu Advogados*

A organização moderna, confronta-se hoje com um conjunto de exigências em termos de necessidades de competências na gestão de RH que para muitos não eram sequer imagináveis há alguns anos. Esta exigência apresenta uma dinâmica muito própria que obriga à conceptualização do futuro, de modo a ser possível ter *readiness* de competências.

A necessidade de desenvolver programas de *Reskilling* e *Upskilling* dos colaboradores, bem como a necessidade de apostar decisivamente na gestão das diferenças geracionais é talvez o desafio que se coloca de forma mais urgente. Esta compreensão radica no facto de que a revolução tecnológica e a renovação geracional não são o futuro. Antes o presente se não passado. Logo, urge, correr para dotar os

colaboradores das competências mais adequadas não para o futuro, mas para enfrentar o dia-a-dia. O impacto da renovação geracional nas organizações é sentido constantemente, no questionamento permanente das instruções e decisões correntes. A “nova” geração quer participar, quer envolver-se nas decisões, sentem-se tecnicamente preparados, mas falta-lhes o conhecimento sobre a organização e a capacidade de convivência intergeracional no espaço organizacional. Mas não incluir esta geração na dinâmica da organização, significa perder talento. Talento, fundamental à sobrevivência competitiva.

É, pois, neste quadro que urge desenvolver programas de **Reskilling e Upskilling dos colaboradores**, bem como a necessidade de apostar decisivamente na **gestão das diferenças geracionais**, de modo aceder à fonte de competitividade embebida na realização do potencial de desempenho dos colaboradores.

Outro desafio ao desenvolvimento de competências é a crescente opção pelo **trabalho remoto**. A sua utilização, muito facilitada pelo desenvolvimento da tecnologia, exige a qualificação dos colaboradores para o uso da tecnologia, mas não só. Exige, também, a criação de saberes orientados para a capacidade de conciliar a distância com a necessidade de contacto. Exige o desenvolvimento de competências na esfera do **saber Ser, do Relacionamento, da Autopercepção sobre o próprio comportamento e de Autocontrolo, para se chegar à capacidade de Autodesenvolvimento**. Como exemplo ficam apenas algumas das competências referidas pelos participantes na mesa: **escuta ativa, humanismo, competências relacionais, capacidade de ler o outro**.

Em resumo, nesta discussão, fica claro que o grande desafio continua a ser garantir que as competências dos colaboradores estão alinhadas com as necessidades dos clientes. Esta noção mantém o foco, o propósito do processo de desenvolvimento de competências. Fica ainda claro que o principal desafio é “começar”. Com a certeza que começar cedo, com um objetivo claro, permitirá aceder a níveis competitivos adequados.

É necessária, no entanto, **cautela na intensidade do uso das tecnologias**, para que não se retirem as capacidades humanas da equação. Seria possível perder-se uma mais valia fundamental associada aos colaboradores que é a capacidade de adaptação e inovação perante desafios.



Inteligência Artificial e *Analytics* para o Bem-Estar

TIAGO RODRIGUES GONÇALVES, ADVANCE/CSG, ISEG Universidade de Lisboa

O crescente desenvolvimento de tecnologia suportada por IA constitui um conjunto de oportunidades, fundamentalmente de tomada de decisão estratégica, que se apresentam como vantajosas no âmbito das atividades da GRH. No entanto, o uso estratégico que advém deste desenvolvimento tecnológico apresenta potencialidades – mas também desafios – que visam o fomento e a criação de políticas e de práticas que possam contribuir para o bem-estar dos colaboradores. Assim, o ainda discutível estado embrionário de muitas novas tecnologias que permitem o desenvolvimento estratégico dos colaboradores nos mercados (ex. **grandes modelos de linguagem, HR analytics, assistentes virtuais**, etc.) apresenta vantagens para os interesses éticos da GRH. Por um lado, fazendo-se representar pelo dever de capacitar organizações e colaboradores no desenvolvimento de competências essenciais para a sobrevivência na volatilidade dos mercados atuais. Por outro lado, fazendo-se representar também por um dever suportado pelos princípios da responsabilidade social corporativa. É, assim, essencial para o cumprimento do atual quadro das obrigações éticas das organizações, fazer uso desta tecnologia para a obtenção de um ambiente de

trabalho saudável e próspero, prezando **ênfase na libertação de tarefas quotidianas e no desenvolvimento de estratégias que promovam a integração geracional e o equilíbrio trabalho-vida.**

Deste modo, a necessidade da implementação da tecnologia nas organizações como ferramentas de estímulo do bem-estar é hoje uma crescente preocupação que decorre do uso da tecnologia e da digitalização como parceiros na procura de humanização de processos, e na procura do valor social. Esta visão, que reflete a denominada **quinta revolução industrial (ou indústria 5.0)**, é já uma preocupação de grandes instituições internacionais (observe-se, por exemplo, o Prémio Indústria 5.0 da Comissão Europeia), traduzindo-se na procura de uma inovação que almeja a obtenção deste objetivo. Assim, é necessário **articular presente e futuro na utilização da tecnologia para a obtenção do bem-estar dos colaboradores.** Presente, fazendo uso da tecnologia atual para desenvolver estratégias de bem-estar, visando também a sustentabilidade económica. Futuro, procurando inovar e adotar, capacitando preventivamente as organizações em novas



competências que se traduzam em novas políticas e práticas fazendo uso da tecnologia, reduzindo ameaças ao bem-estar decorrentes de conflitos intergeracionais. Desta forma, a utilização de IA já existente nas organizações pode maximizar o bem-estar, nomeadamente: Na **simplicificação de tarefas rotineiras, eliminando estigmas e capacitando colaboradores** para a integração de grandes modelos de linguagem na redução de redundâncias nas suas rotinas de trabalho, promovendo um **maior equilíbrio trabalho-vida**; na utilização de sistemas, muitas vezes já em uso, que permitam o controlo das condições de saúde física e mental, dotados de informação para a **redução e eliminação de riscos físicos e psicossociais no local de trabalho**; na capacidade de **redesenhar** e readotar estratégias de **comunicação interna**, prezando soluções que permitam a construção de redes sociais nas organizações de maior relevância, visando o desenvolvimento de confiança entre colegas e promovendo a partilha de conhecimento (ex. *intranet* com recurso a grandes modelos de linguagem ou assistentes pessoais e na criação de bases de conhecimento grandes modelos de linguagem ou assistentes

pessoais e na criação de bases de conhecimento com recurso a essas mesmas tecnologias); ou ainda na **promoção de esquemas de trabalhos mais híbridos**, garantindo a **otimização do trabalho em rede** e a **otimização de redundâncias** que advém de pobre distribuição do tempo de trabalho (ex. eliminação de reuniões em excesso, prezando o seguimento de temas críticos com o apoio de ferramentas de seguimento e síntese).

No que concerne o caráter preventivo do uso da tecnologia na obtenção do bem-estar dos colaboradores, é importante a utilização de inteligência artificial para o **desenvolvimento de “Smart HR”** e do seu uso no desenvolvimento de áreas como a **gestão da felicidade**. Considerando o impacto do desenho das áreas tradicionais da GRH, urge que o desenvolvimento de práticas paute por um caráter subtrativo, otimizando e **simplicificando processos de análise e planeamento de funções**, procurando obter um maior valor organizacional, individual e relacional. De igual forma, capacitar preventivamente o uso da tecnologia em desenvolvimento, não só entre futuros GRH, mas também entre colaboradores. Por conseguinte, é fundamental não só **incentivar a criatividade** digital, como também parabenizar e **estimular as potencialidades tecnológicas que permitam inovação** e, até mesmo, o **empreendedorismo digitalmente suportado**. Só assim, de forma preventiva e proativa, esta procura de tecnologia subserviente à procura do bem-estar dos colaboradores pode dar resposta às preocupações éticas de um mercado de trabalho digitalizado – que se debate com a imperativa necessidade de permanecer humanizado e comprometido com os valores sociais atuais.





Organizações Presentes na Conferência IA e *Analytics* na Gestão de RH

Abreu Advogados	ISEG
ANA Aeroportos	Jaba Recordati
Ascia	McDonald's
Atlântica Business School	MCSonae
Auchan	Metlife
BB Douro	Microsoft
Banco de Portugal	Morais Leitão
Brodheim	NORS
Caetano Bus	NTT Data
CC Law Firm	RAR
Celfocus	Repsol
CM Cascais	Rovensa
Contisystems	Santander
Convatec	Sérvulo
Credibom	Shaken
CTT	Sky Portugal
Devoteam	Softinsa
EGEAC	Solvay
El Corte Inglés	Unicâmbio
ERSE	Vanguard
Fapil	Vieira de Almeida
Fidelidade	Volkswagen
Hipoges	Volkswagen Financial Services
Intrum	Worten



Referências

- Afzal, M. N. I., Shohan, A. H. N., Siddiqui, S., & Tasnim, N. (2023). *Application of AI on Human Resource Management: A Review*. Journal of Human Resource Management - HR Advances and Developments, 2023(1), 1-11.
- Duarte, J. B., Brinca, P., Gouveia-de-Oliveira, J., & Ferreira, A. M. (2019). *O Futuro do Trabalho em Portugal: O Imperativo da Requalificação*. Confederação da Indústria Portuguesa (CIP) & Nova School of Business & Economics (Nova SBE). Lisboa, Portugal .
- Edelman, D. C., & Abraham, M. (2023). *Generative AI Will Change Your Business. Here's How to Adapt*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2023/04/generative-ai-will-change-your-business-heres-how-to-adapt>
- Janne Hietala & Jenni Härkin (Eds.) (2019). *Digital Transformation of the Workforce: Creating Human Touch for the AI Revolution [White paper]*. Valamis.
- Rani, S. (2019). *Human resource management and artificial intelligence*. International Research Journal of Management Sociology & Humanity, 10(7), 17-25.
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). *Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review*. The International Journal of Human Resource Management, 33(6), 1237-1266.
- Chai, Sen, and Willy C. Shih. "Why Big Data Isn't Enough." Art. 58227. MIT Sloan Management Review 58, no. 2 (Winter 2017): 57-61.
- Davenport, T.H., J.G. Harris, D.W. De Long, and A.L. Jacobson. 2001. "Data to Knowledge to Results: Building Analytics Capability." California Management Review 43, no. 2: 117-138.
- Gautam, S. and Srinath, M. *Blind Spots and Biases: Exploring the Role of Annotator Cognitive Biases in NLP*. 2404.19071v1 (arxiv.org) (April 2024)
- Gonzalez, M.F., Liu,W., Shirase,L.,Tomczak,D.L., Lobbe, C.E., Justenhoven, R.& Martin, N.R. (2022). *Allying with AI? Reactions toward human-based, AI/ML-based, and augmented hiring processes*. Computers in Human Behavior, 130 (107179).
- Håkansson, H. Being Data Driven versus Data Informed. HRcoreLAB summit (2024).
- Rasmus, D.W., Martins, P., Cartaxeiro, H., (2021) *Building a Data Driven Organization - Organizations that choose to become data-driven can start their journey today*, 2ª Edição, Singularity Digital Enterprise, Lisboa
- Tamayo, J., Doumi, L., Goel, S., Kovács-Ondrejko, O., and Raffaella Sadun. Reskilling in the Age of AI. *Five new paradigms for leaders—and employees*. HRBR (September–October 2023).
- Thorén, P.M. (2017). *Agile People: A Radical Approach for HR & Managers*. Paperback.
- Van Esch P, Black, J.S., & Arli, D. (2020). *Job candidates reactions to AI-enabled job application processes*. AI and Ethics, 1, pág. 119-130
- Van Esch, P. & Black, J.S. (2019). *Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting*. Business Horizons, 62(6), pág.729-739
- Vashishta, V. (2023). *From Data To Profit: How Businesses Leverage Data to Grow Their Top and Bottom Lines*. Wiley.
- Wesche, J.S. & Sonderegger, A. (2021). *Repelled at first sight? Expectations and intentions of job-seekers reading about AI selection in job advertisements*. Computers in Human Behavior, 125, pág. 1-15



Primeira escola de economia e gestão fundada em Portugal, integra a Universidade de Lisboa. Distingue-se por um programa de ensino de alto padrão, reconhecido por entidades e *rankings* internacionais, como Financial Times, AACSB ou AMBA, baseado numa cultura de inovação permanente e de colaboração contínua entre alunos e professores.



Plataforma pioneira de colaboração que reúne investigadores, consultores, profissionais e alunos em torno da investigação, experimentação e discussão de temas para a evolução académica e prática da área de Recursos Humanos. O HR Ahead é um projeto integrado no Centro de Investigação Avançada do ISEG, que se encontra na vanguarda da investigação em Gestão.



A SHL Portugal é uma empresa de consultoria estratégica e de tecnologia para a gestão do talento, representante das soluções do Grupo SHL, líder mundial em *assessment* e *talent analytics*. A SHL Portugal opera em cinco países de língua portuguesa e trabalhou com mais de 300 organizações nos últimos três anos, dos setores público e privado.

A celebrar 45 anos em 2024, a SHL tem apostado na inovação e na vanguarda da tecnologia para a gestão do talento. Colaboramos com os Gestores e Profissionais de RH, partilhando conhecimento, *benchmarking* e soluções para o seu sucesso.