



INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL APLICADA À GESTÃO DE PESSOAS

Uma revisão de literatura sobre boas práticas e tendências

Maria Rodrigues de Matos da Silva, Francisco Valdivino Rocha Lima

Departamento de Gestão e Negócios (DGN), Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí – Campus
Teresina Central, Teresina, PI, Brasil

RESUMO

Introdução: A aplicação da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas vem demonstrando impacto significativo ao automatizar tarefas, otimizar processos de recrutamento e seleção, e aprimorar a tomada de decisões. Contudo, o uso responsável da IA e a integração do fator humano permanecem desafios importantes. **Objetivo:** Este estudo teve como objetivo analisar a influência da IA na gestão de recursos humanos, com ênfase nos benefícios, limitações e desafios associados ao seu uso. **Metodologia:** A pesquisa seguiu uma abordagem de revisão narrativa da literatura. Foram analisadas 13 publicações relevantes, selecionadas com base em critérios de inclusão, como disponibilidade integral, recorte temporal (2017 a 2023) e alinhamento com o tema proposto. **Resultados e discussão:** Os resultados destacaram o crescente interesse das áreas de gestão de recursos humanos em adquirir conhecimentos sobre algoritmos de IA evidenciando o impacto positivo da automação na eficiência operacional. Entretanto, também foi apontada a necessidade de equilibrar a utilização de IA com a valorização do fator humano, a fim de evitar uma dependência excessiva da tecnologia e preservar aspectos éticos e emocionais no ambiente organizacional. **Considerações finais:** A pesquisa reforça a importância de uma abordagem responsável e integrada, que equilibre a eficiência proporcionada pela IA e a consideração dos aspectos humanos. Contribui, assim, para uma maior compreensão dos desafios e implicações do uso da IA na gestão de pessoas.

PALAVRAS-CHAVE: Inteligência artificial. Gestão de pessoas. Automação. Tomada de decisões.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE APPLIED TO PEOPLE MANAGEMENT

A literature review on best practices and trends

ABSTRACT

Introduction: The application of Artificial Intelligence (AI) in people management has demonstrated a significant impact by automating tasks, optimizing recruitment and selection processes, and improving decision-making. However, responsible AI use and the integration of the human factor remain critical challenges. **Objective:** This study aimed to analyze the influence of AI in human resource management, focusing on the benefits, limitations, and challenges associated with its use. **Methodology:** The research followed a narrative literature review approach. Thirteen relevant publications were analyzed, selected based on inclusion criteria such as full availability, time frame (2017 to 2023), and alignment with the proposed theme. **Results and Discussion:** The findings highlighted the growing interest in human resource management areas to acquire knowledge about AI algorithms, evidencing the positive impact of automation on operational efficiency. However, the study also pointed to the need to balance AI use with the appreciation of the human factor, avoiding excessive reliance on technology and

Correspondência dos Autores

^{1a}ORCID: [0009-0001-6789-1966](https://orcid.org/0009-0001-6789-1966). Email: mariarmatosdasilva31@gmail.com

^{1b}ORCID: [0000-0002-4827-2545](https://orcid.org/0000-0002-4827-2545). Email: valdivino@ifpi.edu.br (Autor correspondente)

Artigo submetido a sistemas de verificação de similaridade

Submetido 27/08/2023 – Aceito 24/07/2024 – Publicado 09/01/2025

preserving ethical and emotional aspects in the organizational environment. **Final considerations:** The research emphasizes the importance of a responsible and integrated approach, balancing the efficiency provided by AI with the consideration of human aspects. Thus, it contributes to a better understanding of the challenges and implications of using AI in people management.

KEYWORDS: Artificial intelligence. People management. Automation. Decision-making.

1 INTRODUÇÃO

A intensificação da revolução industrial no século XVIII e o avanço acelerado da tecnologia trouxeram consigo um modo de vida baseado no uso racional e produtivo do tempo, idealizado pelo homem moderno (Hobsbawm, 2014). Nessa época, a burguesia liderou uma lógica vencedora que adotava o lema "tempo é dinheiro". O progresso dependia da capacidade humana de acumular bens e lidar com o imprevisível. Em outras palavras, era necessário "viver a modernidade com todo o vigor do presente e sua morte próxima" (Gagnebin, 1997, p. 54).

Diante da complexidade da hipermodernidade delineada por Lipovetsky (2004), reflete-se sobre a influência desse cenário na gestão de pessoas. Num contexto em que o indivíduo busca incessantemente a afirmação através do consumo e da busca por identidade em bens materiais, a dinâmica de trabalho é permeada por uma pressão temporal crescente. Nesse ambiente, as práticas de gestão de pessoas se moldam, adaptando-se às demandas de um mercado exigente e conectado às inovações tecnológicas. A compreensão dessa interação entre hipermodernidade e gestão de pessoas é crucial para enfrentar os desafios contemporâneos, buscando equilibrar as necessidades individuais com as demandas do coletivo, em meio a um contexto que valoriza o imediatismo e a busca incessante por prazer e satisfação pessoal (Lipovetsky; 2004).

Em uma era de constante qualificação e experimentação, a autenticidade e a diferenciação tornam-se cada vez mais raros. Em termos gerais, essa realidade leva a duas afirmações sobre a relação entre a rotina de trabalho e as tecnologias na contemporaneidade: a) toda organização depende, em maior ou menor grau, da participação do fator humano para obter sucesso; b) a necessidade de tornar a rotina de trabalho mais eficiente passa necessariamente por uma estreita relação com as tecnologias aplicadas à gestão.

Existe um novo paradigma em curso que leva em consideração a instabilidade do mercado e a crescente qualificação da concorrência. Em um contexto em que a inovação e a qualidade são prioridades, produtos e serviços precisam oferecer custo-benefício e valor agregado alinhados às necessidades dos clientes, com o objetivo final de atendê-los (Becker; Huselid; Ulrich, 2001). Esse cenário competitivo, sem fronteiras geográficas e imerso na tecnologia dos softwares, tem redefinido a organização do trabalho. Neste contexto, o uso de inteligência artificial vem ganhando espaço em diversas áreas e se tornando parte do sucesso de muitas empresas na contemporaneidade. Neste contexto, o uso da inteligência artificial (IA) vem ganhando espaço em diversas áreas e se tornando parte do sucesso de muitas empresas na contemporaneidade.

A evolução da IA, desde sua criação em 1956, é marcada pelos avanços em algoritmos, volumes crescentes de dados disponíveis e melhorias no poder e no armazenamento computacionais. Inicialmente, explorando resolução de problemas e métodos simbólicos nos anos 1950, a tecnologia atraiu a atenção do Departamento de Defesa dos EUA na década de 1960, levando ao treinamento de

computadores para imitar o raciocínio humano básico. Esses avanços pioneiros pavimentaram o caminho para a automação e o raciocínio formal presentes nos sistemas de apoio à decisão e nas tecnologias inteligentes de pesquisa atuais. Ao contrário das representações dramáticas de Hollywood, a realidade da IA não é tão assustadora, ao contrário, a tecnologia evoluiu para oferecer benefícios específicos em diversas indústrias, desde operadoras de saúde até o varejo. O cenário atual reflete o papel vital da inteligência artificial, destacando sua presença crescente nas estratégias de sucesso empresarial e seu impacto significativo no panorama global.

Uma pesquisa do instituto Capgemini (2019), com executivos de todo o mundo, mostrou um significativo aumento nos investimentos em IA, saltando de 4% em 2016 para 28% em 2018. É possível encontrar adaptações dessa tecnologia na área da saúde, possibilitando diagnósticos precisos e tratamentos personalizados; nos processos de atendimento ao cliente na logística, por meio de *chatbots* e atendimentos automáticos; na agricultura, por meio de previsões climáticas e análises complexas das condições do solo, etc.

Na gestão de pessoas, a inteligência artificial (IA) impacta de forma direta, acelerando os processos de seleção, reduzindo burocracias e facilitando a tomada de decisões. Para os propósitos desta pesquisa, essa ferramenta possibilita ao departamento de recursos humanos (RH) reunir dados e informações para gerenciar todos os processos em um único lugar (Solides, 2019). Softwares especializados em IA permitem a construção de um banco de dados que pode colaborar com os processos de seleção, análise de perfis comportamentais, gestão de ponto e avaliações de desempenho, evidenciando a versatilidade e eficácia dessa tecnologia na otimização das práticas de RH.

Além de possibilitar a centralização de dados e a otimização de processos no departamento de recursos humanos (RH), a inteligência artificial (IA) também promove mudanças profundas na dinâmica do trabalho. Embora suas vantagens sejam evidentes, como a redução de burocracias e a aceleração dos processos de seleção, as implicações negativas, como a precarização de postos de trabalho, devem ser consideradas. Schwab (2016) alerta para os desafios enfrentados pelos desempregados em um mercado transformado pelas tecnologias de IA. Assim, torna-se essencial orientar seu uso de forma ética e responsável, considerando as peculiaridades e valores humanos no contexto organizacional (Gil; Rodrigues; Dutra, 2018).

Recrutar, capacitar e delegar tarefas a equipes capacitadas para lidar com os diversos desafios torna-se essencial para a sobrevivência das organizações. São as pessoas, que trabalham diariamente lidando com as adversidades de um cotidiano cada vez mais imprevisível, as responsáveis pelo sucesso ou fracasso de uma empresa. É impossível falar de uma empresa sem mencionar aqueles que nela trabalham. Uma marca de sucesso é construída pela contribuição do fator humano, considerando suas vantagens, desvantagens, potencialidades e limitações. Assim, o problema que se apresenta para a presente pesquisa é o seguinte: Como a inteligência artificial tem influenciado a gestão de recursos humanos (GRH) e quais são suas implicações e desafios para as organizações? A fim de responder a questão norteadora, este trabalho tem como objetivo geral, analisar influência da inteligência artificial na gestão de recursos humanos, identificando suas implicações e desafios para as organizações; e, como objetivos específicos, caracterizar a inteligência artificial e suas aplicações na gestão de pessoas; identificar as boas práticas no uso da inteligência artificial para a gestão de pessoas; apontar tendências no uso da inteligência artificial na gestão de pessoas.

A gestão de pessoas teve que se adaptar aos novos tempos, em que gerenciar uma empresa vai além de hierarquias e de papéis concentrados nas mãos dos indivíduos mais talentosos. Atualmente, a gestão se baseia na conexão entre pessoas de diferentes habilidades e setores. Essa mudança foi impulsionada pela transformação acelerada do cenário empresarial, onde a colaboração, diversidade de habilidades e adaptabilidade tornaram-se essenciais. O ambiente corporativo passou a demandar uma abordagem mais flexível, centrada nas necessidades do coletivo, em contraposição à rigidez das estruturas hierárquicas tradicionais. A evolução tecnológica, mudanças sociais e a valorização do trabalho em equipe também contribuíram significativamente para essa adaptação na gestão de pessoas. Administrar no contexto atual é uma jornada que envolve a colaboração conjunta entre organização e colaborador, onde a hierarquia existe, mas está distante das polarizações de "ativo" ou "passivo". Não se trata de tornar os funcionários meros sujeitos passivos das dinâmicas de trabalho da empresa, mas sim de concebê-los como empreendedores de ações e forças motrizes para a tomada de decisões.

A afirmação sobre a gestão como uma colaboração conjunta entre organização e colaborador, onde a hierarquia existe, mas busca se distanciar das polarizações de "ativo" ou "passivo", reflete uma visão alinhada aos princípios da gestão participativa e do trabalho em equipe. Embora a experiência prática possa variar, diversos estudiosos, como Peter Drucker e Henry Mintzberg, destacam a importância de estruturas organizacionais mais flexíveis e descentralizadas. Além disso, a abordagem contemporânea da gestão incentiva a participação ativa dos colaboradores, buscando promover um ambiente mais colaborativo e inovador. Essa perspectiva é essencial para entendermos os desafios e oportunidades da gestão no contexto atual, mas é importante considerar as nuances específicas de cada organização.

Com base nos objetivos desta pesquisa, a justificativa centra-se em dois pontos: a) traçar um panorama atualizado de como as pesquisas relacionadas à inteligência artificial e gestão de pessoas têm sido conduzidas, principalmente no contexto das dinâmicas organizacionais em empresas privadas e órgãos públicos; b) construir um mapa de possibilidades de referências para futuras pesquisas. Os fundamentos desta pesquisa residem na intenção clara de explorar dois aspectos fundamentais. Primeiramente, almejamos esboçar um panorama minucioso e contemporâneo sobre o direcionamento das pesquisas acerca da inteligência artificial e gestão de pessoas. Este enfoque se concentra, sobretudo, nas complexas dinâmicas organizacionais presentes em empresas privadas e órgãos públicos. Em segundo lugar, aspiramos construir, meticulosamente, um mapa abrangente que ofereça possibilidades robustas de referências para investigações futuras. Este mapeamento se revela como um guia valioso, apontando direções promissoras para pesquisas subsequentes, enriquecendo o campo com perspectivas inovadoras e abordagens críticas. A abordagem metódica desses dois pontos norteadores fortalece a estrutura desta pesquisa, prometendo contribuições significativas ao conhecimento e práticas relacionados à interseção entre inteligência artificial e gestão de pessoas.

2 METODOLOGIA

Este trabalho se baseia em uma revisão narrativa da literatura, que pressupõe uma análise crítica da literatura, considerando aspectos teóricos e contextuais dos dados analisados. Essa abordagem permite ao autor maior liberdade para explorar diferentes temas e caminhos teórico-metodológicos, a partir de diversas fontes documentais, sem a necessidade de estabelecer critérios sistemáticos específicos no desenvolvimento do trabalho. A subjetividade e intuição dos pesquisadores na

interpretação e seleção das informações desempenham um papel fundamental nesse tipo de estudo (Pavani *et al.*, 2021).

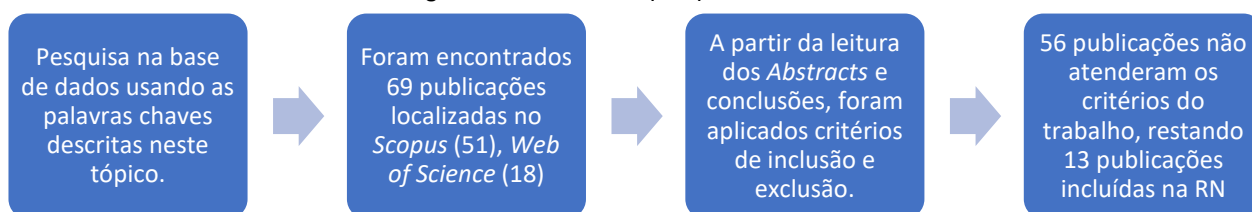
Com a escolha da revisão narrativa, foi realizado um mapeamento de pesquisas que contribuíssem para uma compreensão abrangente de como a gestão de pessoas tem se relacionado com a inteligência artificial nas organizações contemporâneas. Esse tema tem ganhado espaço significativo de debate em universidades do Brasil e do mundo. No entanto, apesar do crescente número de artigos, ainda é uma área relativamente nova que requer refinamento nas possibilidades de pesquisa. Embora não tenham sido restritas a um tipo específico de publicação, os artigos de revisão foram predominantes nas fontes de dados analisadas.

Na revisão narrativa, “as fontes de dados podem ser predeterminadas ou específicas, dependendo do caso” (Pavani *et al.*, 2021, p. 2). Nesta pesquisa, optou-se por trabalhar com dados de duas plataformas eletrônicas, o *Scopus* e o *Web of Science*. A escolha desses sites foi motivada pela qualidade dos artigos, relevância e acesso a *links* para pesquisas mais recentes. É importante ressaltar que as palavras-chave foram pesquisadas tanto em português quanto em inglês. Expressões como “inteligência artificial” e “gestão de pessoas” também foram buscadas em suas respectivas versões em inglês (“artificial intelligence” e “human resource management”). A pesquisa tem como *strings* de busca aplicadas na pesquisa o seguinte caminho: “*Artificial Intelligence*” AND “*Human Resource Management*”.

Ao delinear os critérios para inclusão dos trabalhos, foram considerados os seguintes aspectos: (1) a presença integral das publicações em bases de dados ou versões impressas, (2) a conformidade com o recorte temporal de 2017 a 2023 e (3) a abordagem de boas práticas e tendências relacionadas ao uso da inteligência artificial na gestão de pessoas. No entanto, ao estabelecer os critérios de exclusão, não foram aceitos (1) trabalhos duplicados, (2) pesquisas indisponíveis integralmente nas plataformas de pesquisa, (3) estudos fora do recorte temporal mencionado e (4) trabalhos que não apresentassem conexão clara entre gestão de pessoas e inteligência artificial. Adicionalmente, para garantir a qualidade dos estudos primários sobre o tema, foram priorizados artigos com publicação em periódicos ou anais de eventos, submetidos à revisão por pares acadêmicos. Essa abordagem visa assegurar a consistência e relevância das contribuições selecionadas para a pesquisa em questão.

A Figura 1 apresenta o número de publicações encontradas e a sequência adotada para a escolha dos artigos que foram escolhidos para o trabalho. A pesquisa começou a partir do dia 13 de março de 2023, confabulando com os problemas de pesquisa e se encaixando nas exigências elencadas. Foram encontrados inicialmente em torno de 69 artigos sendo 51 artigos no *Scopus* e 18 artigos no *Web of Science*. A partir do refinamento da busca, artigos duplicados e fora dos critérios foram excluídos da análise. Foram excluídos 56 trabalhos, permanecendo 13 publicações incluídas na revisão narrativa.

Figura 1. Processo de pesquisa em bases de dados.



Fonte: Resultados da Pesquisa (2023), preparado pelos autores.

Com a análise prévia dos objetivos e conclusões de cada texto selecionado para a revisão, é possível constatar um aumento recente e significativo da demanda por trabalhos que buscam promover um diálogo interdisciplinar entre a tecnologia das máquinas inteligentes e os modelos de gestão de RH alinhados a essas inovações. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, procedeu-se à leitura completa dos 13 artigos escolhidos, utilizando a ferramenta de tradução integrada à plataforma *Mendeley*, para assegurar a identificação da relevância das produções. Os artigos de revisão, enfatizando os potenciais da IA, têm exercido uma influência marcante na pesquisa acadêmica em várias áreas e países, contribuindo para o aprimoramento contínuo em um campo de possibilidades ainda em desenvolvimento. O tópico 3 apresentará uma análise mais aprofundada dos resultados encontrados durante a leitura completa das publicações.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Considerando o interesse recente em estudos sobre inteligência artificial, percebido nos últimos quatro anos, destaco que dos 13 artigos selecionados, seis foram publicados em 2022, quatro em 2021 e três em 2020. Essa análise reflete um crescente engajamento de pesquisadores e instituições, na década atual, explorando temáticas relacionadas a tecnologias em evidência, como é o caso do aprendizado de máquina. No entanto, é importante ressaltar que ao longo do trabalho, identifica-se a utilização de diferentes termos para se referir a tecnologias, o que pode gerar confusão no leitor. Propõe-se, assim, a padronização e revisão dos termos utilizados, garantindo clareza e consistência ao abordar temas relacionados a essas tecnologias em destaque. É fundamental esclarecer se estamos nos referindo a softwares específicos, como o *Machine Learning*, ou à inteligência artificial em seu sentido mais abrangente. Essa uniformização proporcionará uma compreensão mais precisa e coerente ao longo do texto, consolidando uma abordagem consistente nas discussões sobre essas importantes áreas de pesquisa.

Em relação aos títulos das produções analisadas, todos eles mencionam a relação entre os termos "Recursos Humanos" e "Inteligência Artificial", totalizando 100% (n = 13) dos artigos. Quanto aos vínculos institucionais dos autores, foi observado um amplo envolvimento com universidades e *colleges*, representando 92,7% (n = 42) das instituições. Dessas, é possível identificar um intenso diálogo interdisciplinar com departamentos de economia, ciência da computação, engenharia, direito e administração. Dos 13 artigos selecionados, a maioria, ou seja, 76,9% (n = 10), teve origem em países asiáticos, sendo que 38,4% (n = 5) deles são provenientes da China. O Quadro 1 apresenta informações detalhadas sobre as 13 publicações analisadas.

Quadro 1. Publicações distribuídas conforme título, tipo de publicação, país e vínculo institucional dos autores.

Identificação	Título	Tipo de Publicação	Referência	Vínculo Institucional dos autores
A1	Human resource management and technology development in artificial Intelligence adoption in the UAE energy sector	Artigo de pesquisa quantitativa	Almarashda <i>et al.</i> (2022)	Faculty of Engineering Technology, University Tun Hussein Onn Malaysia; University of Engineering, Sciences and Technology Nawabshah, Pakistan

A2	Multi-Dimensional post competency evaluation model in human resource management under the background of Artificial Intelligence	Artigo de pesquisa quantitativa	Zhang; Yuan (2022)	Xi'an Siyuan University, Xi'an 710038, Shaanxi, China; College of Management and Economics, Tianjin University, China
A3	Artificial Intelligence and public human resource management: Questions for research and practice	Artigo de revisão	Johnson; Coggburn; Llorens (2022)	University of Nevada, Reno, USA; North Carolina State University, Raleigh, USA; Louisiana State University, Baton Rouge, USA
A4	A review paper on Artificial Intelligence at the service of human resources management	Artigo de revisão	Berhil; Benlahmar; Labani (2020)	Department of Mathematics and Computer Science, Faculty of Sciences, Morocco
A5	Artificial Intelligence & data warehouse regional human resource management decision support system	Artigo de revisão	Rajagopal <i>et al.</i> (2022)	School of Business and Management Christ Deemed to be University India; Global Business School & Research Centre, Dr. D.Y. Patil Vidyapeeth, India; P.G. & Research Department of Commerce School of Commerce, Guru Nanak College India, Universitas Sumatera Utara Indonesia
A6	Artificial Intelligence and machine learning in human resource management for sales research perspective	Artigo de revisão	Rao <i>et al.</i> (2022)	Department of Computer Science and Engineering, Gitam (Deemed to be University), India; Department of Computer Science and Applications, Sant Baba BhagSingh University, India; Department, Law College Dehradun, Uttaranchal University, Dehradun, India; Department of Computer Science and Engineering, Ambalika Institute of Management and Technology (AIMT), India Department of Computer Science and Applications, Sant Baba Bhag Singh University, Jalandhar, India
A7	Artificial Intelligence reshaping human resource management: A review	Artigo de revisão	Tewari; Pant (2020)	School of Management Graphic Era Hill University; Department of Electronics and communication Graphic Era Hill University

A8	Artificial Intelligence (AI): Bringing a new revolution in human resource management (HRM)	Artigo de revisão	Mathew; Oswal; Ateeq (2021)	Freelance Research Consultant, Kerala, India; Khawarizmi International College/Business Department, Abu Dhabi, U.A.E; Skyline University/ BSIT Department, Sharjah, U.A.E
A9	Human resource management system based on Artificial Intelligence	Artigo de pesquisa quantitativa	Li (2022)	School of Economics and Management, Aba Teachers University, Aba, Sichuan, China
A10	Application of Artificial Intelligence in human resource management practices	Artigo de pesquisa quantitativa	Tiwari <i>et al.</i> (2021)	ABES Engineering College Ghaziabad, India ABES Engineering College Ghaziabad, India; Amity University Uttar Pradesh India
A11	Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review	Artigo de revisão	Vrontis <i>et al.</i> (2022)	University of Nicosia, Nicosia, Cyprus; NEOMA Business School; Reims Campus, France; Birmingham Business School; University of Birmingham; University House, Birmingham, UK
A12	Practical application of Artificial Intelligence and Big Data in the field of human resource Management	Artigo de revisão	Xue (2022).	Personnel Department, Tianjin Vocational Institute, Tianjin, China
A13	Reconstruction of human management under big data and Artificial Intelligence	Artigo de pesquisa quantitativa	Zhu (2020)	Guangdong Polytechnic College, China

Fonte: Elaboração própria (2023).

É importante ressaltar que cinco artigos são pesquisas originais, com abordagem quantitativa (A1, A2, A9, A10, A13), enquanto os outros oito artigos são revisões bibliográficas que buscam consolidar um campo interdisciplinar de pesquisa sobre a relação entre gestão de recursos humanos e as tecnologias contemporâneas de máquinas inteligentes (A3, A4, A5, A6, A7, A8, A11, A12).

As considerações dos autores levaram à estruturação de dois quadros fundamentais no trabalho: O Quadro 2 apresenta os objetivos abordados nas 13 publicações analisadas, enquanto o Quadro 3 sintetiza os resultados, considerando dois eixos temáticos principais: Gestão de Pessoas - conceitos, objetivos e processos, e Inteligência Artificial - conceitos, aplicações e evolução.

Quadro 2. Publicações distribuídas conforme objetivos.

Identificação	Objetivo da publicação
A1	Este estudo avaliou o papel da gestão de recursos humanos e dos fatores tecnológicos na adoção da tecnologia de IA em projetos do setor de esmeril dos Emirados Árabes Unidos.
A2	Este artigo tem por objetivo apresentar um novo modelo de avaliação de competências com base na rede neural BP.

A3	Este artigo discute aplicativos de IA atual e emergente que impactam a maioria (se não todas) as funções de RH e seus clientes em potencial para elevar o capital humano público.
A4	Apresentar claramente os problemas que os pesquisadores de RH enfrentam e para os quais os cientistas da computação buscam soluções.
A5	Este estudo ilustrou como os métodos de inteligência mudaram a natureza da Sistemas de Apoio à Decisão Ambiental (EDSS) sobre o decorrer das duas últimas décadas.
A6	Uma revisão detalhada da literatura revelou a importância do uso de “Inteligência Artificial” e “Aprendizado de Máquina” para a gestão de Recursos Humanos para obter o máximo de precisão na pesquisa de mercado.
A7	Este artigo analisa o trabalho de muitos pesquisadores eminentes para descobrir maneiras pelas quais a IA vem trazendo uma mudança no campo da gestão de recursos humanos.
A8	O objetivo principal do artigo é apresentar a Inteligência Artificial em Gestão de Recursos Humanos, para que através de seus métodos inteligentes possa auxiliar o RH na tomada de decisões inteligentes durante o processo de recrutamento.
A9	Este artigo apresenta inteligência artificial e tecnologia de rede de computadores para projetar um sistema de gestão de recursos humanos adequado às necessidades desenvolvimento da informação.
A10	O objetivo é explorar e entender como a IA está ligada a gestão de recursos humanos e seus diferentes processos.
A11	Este estudo visa, portanto, sistematizar as contribuições acadêmicas sobre automação inteligente até agora e esclarecer quais são suas principais contribuições e desafios para o Gestão de Recursos Humanos (GRH).
A12	Este artigo enfoca o status da aplicação prática de inteligência artificial e <i>big data</i> no campo da gestão de recursos humanos e apresenta algumas sugestões de desenvolvimento e contramedidas sobre como lidar com o impacto da Inteligência Artificial e Big Data na gestão de recursos humano.
A13	Este artigo investiga qual é a demanda do gerenciamento de recursos humanos para Big Data e IA e qual é o impacto do <i>Big Data</i> e IA na gestão de recursos humanos.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Com base nos objetivos apresentados no Quadro 2, fica evidente que as publicações analisadas abordam uma ampla gama de temas relevantes, ilustrando a crescente interconexão entre a inteligência artificial e a gestão de recursos humanos. Esse cenário reflete o crescente interesse por essa área de pesquisa interdisciplinar, uma vez que os estudos englobam desde a adoção de tecnologia de IA em setores específicos até o desenvolvimento de modelos avançados de avaliação de competências, bem como a análise do impacto da IA nas funções de RH e o uso inteligente de dados na tomada de decisões no campo. Essa diversidade de enfoques demonstra como a inteligência artificial está se tornando cada vez mais relevante para aprimorar a gestão de recursos humanos e ressaltando sua importância nas discussões acadêmicas e práticas.

O Quadro 3 apresenta a distribuição das publicações conforme os eixos temáticos, juntamente com uma síntese dos resultados obtidos em cada estudo.

Quadro 3. Publicações distribuídas conforme eixo temático e síntese dos resultados.

Eixo temático	Artigos	Síntese dos Resultados
Gestão de Pessoas: conceitos, objetivos e processos	A4, A5, A8, A11, A12, A13	• A IA, em conjunto com uma gestão de custos, é fundamental para o desenvolvimento sustentável das empresas. • Há um contínuo interesse e competição por parte das Gestão de Recursos Humanos (GRH) em dominar novos algoritmos de IA. • Sistema de apoio à decisão pode ser considerado uma das ferramentas cruciais nos dias atuais para minimizar erros na GRH. • É importante orientar a equipe de gestão de recursos humanos a tomar decisões ideais para garantir o sucesso. • A modernização da GRH visa um uso controlado da Inteligência Artificial. • Há uma ampliação do entendimento de que algumas empresas ainda precisam compreender e alavancar totalmente o recurso "humano" de forma completa e eficaz. • Homem e máquina devem cooperar para promover a eficiência da gestão de recursos humanos.
Inteligência Artificial: conceitos, aplicações e evolução	A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A12, A13	• A IA permite ações abrangentes na contratação, escolha, recrutamento, monitoramento resultados, reunindo dados de funcionários, fornecendo informações em tempo real e confiáveis. • A inteligência artificial conduz um processo eficaz de pesquisa de mercado. • A capacidade da IA pode elevar as capacidades do capital humano no setor público. • A IA tornou o planejamento e a tomada de decisão mais precisos e flexíveis nas empresas. • Aplicativos suportados por IA ajudaram organizações no aumento da produtividade dos funcionários. • Softwares e aplicações de IA não podem ignorar o fator humano, por mais bem programadas que sejam.

Fonte: Elaboração própria (2023).

Com base no Quadro 3, que se insere no eixo temático "Gestão de Pessoas: conceitos, objetivos e processos", é perceptível o protagonismo da inteligência Artificial (IA) nos artigos A4, A5, A8, A11, A12 e A13. Essa presença é delineada como um elemento essencial quando aliada a uma gestão de custos eficiente, desempenhando, assim, um papel crucial no panorama do desenvolvimento sustentável das empresas. Este enfoque reforça a relevância da IA como catalisadora de avanços na otimização de práticas empresariais, com um destaque especial para o interesse contínuo e competitivo das áreas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) em assimilar e aplicar novos algoritmos de IA.

No contexto da GRH, os resultados indicam que a IA é percebida não apenas como uma ferramenta tecnológica, mas como um suporte estratégico através do sistema de apoio à decisão. Este último é identificado como uma peça crucial para minimizar erros na gestão de recursos humanos, proporcionando orientações precisas e fundamentadas que auxiliam a equipe na tomada de decisões

ideais para o sucesso organizacional. Contudo, a análise proposta sobre a coerência desses resultados com os princípios da moderna gestão de pessoas suscita uma reflexão crucial. É pertinente indagar se os objetivos de utilização da IA na área de gestão de pessoas se diferenciam substancialmente de outras tecnologias adotadas anteriormente. Essa ponderação é instigante, considerando que, historicamente, os objetivos organizacionais permanecem ancorados na busca pela máxima eficiência com o mínimo de recursos, refletindo, de certa forma, os princípios legados por Taylor. Assim, faz-se necessário uma análise mais profunda para compreender se a transformação tecnológica introduzida pela IA se traduz em mudanças substantivas nos paradigmas de gestão de pessoas ou se representa uma continuidade dos objetivos preexistentes. Essa reflexão enriquecerá a discussão, proporcionando uma análise mais abrangente sobre a verdadeira inovação que a IA introduz no cenário da gestão de recursos humanos, indo além da mudança tecnológica para explorar as nuances de seus impactos nos fundamentos da gestão de pessoas.

Já no eixo temático "Inteligência Artificial: conceitos, aplicações e evolução", os artigos A1, A2, A3, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A12 e A13 apontam que a Inteligência Artificial permite ações abrangentes em várias áreas da gestão de recursos humanos, como contratação, escolha, recrutamento e monitoramento de resultados. A IA reúne dados dos funcionários, fornecendo informações em tempo real e confiáveis, o que contribui para um processo eficaz de pesquisa de mercado e eleva as capacidades do capital humano no setor público. A tecnologia também aprimora o planejamento e a tomada de decisão nas empresas, tornando-os mais precisos e flexíveis. Através de aplicativos suportados por IA, as organizações experimentam um aumento na produtividade dos funcionários. No entanto, é importante ressaltar que, apesar do avanço das aplicações de IA, não se deve ignorar o fator humano, uma vez que softwares e sistemas bem programados ainda dependem da colaboração e do cuidado com o elemento humano. Essa análise abrangente evidencia a relevância crescente da Inteligência Artificial na gestão de recursos humanos e as diversas possibilidades de aplicação dessa tecnologia para aprimorar processos e resultados organizacionais.

Os resultados apresentados nas publicações revisadas permite-nos inferir que a gestão de recursos humanos tem se apropriado com cada vez mais familiaridade das máquinas inteligentes. Por mais que a temática ainda precise de refinamentos quanto às possibilidades de pesquisa, os autores são categóricos ao dar a ferramenta um potencial quase que ilimitado. O conceito de IA pode ser resumido dentro das premissas de Xue (2022), que concebe a IA como uma ciência técnica que pesquisa a inteligência humana para aperfeiçoá-la e expandi-la a fim de construir artificialmente, por meio de algoritmos e probabilidades, elementos da consciência humana como percepção, raciocínio e ação.

Atualmente, não apenas no cenário organizacional, mas em todos os domínios da vida, percebe-se uma proliferação de diversos tipos de dados. O crescimento das redes móveis, a disseminação de aplicativos de interação social e a utilização ubíqua da Inteligência Artificial contribuíram para uma expansão exponencial dos dados gerados por essas interações. Nesse contexto, as empresas têm adotado práticas que priorizam a comunicação, a tomada de decisões, a gestão e a inovação com base em dados (Zhu, 2020). No entanto, é crucial questionar a aplicabilidade desse paradigma à gestão de pessoas no contexto brasileiro. A cautela se faz necessária para evitar generalizações que possam negligenciar as particularidades e nuances do ambiente brasileiro. Em um país diversificado e multifacetado como o Brasil, é fundamental considerar as especificidades culturais, sociais e econômicas que moldam a dinâmica da gestão de pessoas. Dessa forma, uma abordagem mais contextualizada e

sensível às peculiaridades locais é essencial ao explorar a interseção entre o uso de dados e a gestão de pessoas no Brasil.

Segundo as reflexões de Zhu (2020), a GRH vive um momento irreversível de potencial desenvolvimento, estando diretamente relacionado a tecnologias como a *Big Data* e as inteligências artificiais. Essa evolução não ocorre por casualidade, mas é resultado de uma relação de dependência e interação com as novas tecnologias e o processamento de grandes quantidades de dados, que precisam ser lidos no menor custo e tempo possível. Autores, como Zhu (2020), traçam um comparativo entre a *Small Data Age* e a *Big Data Age*. A *Small Data Age* caracteriza-se pela gestão baseada em abordagens qualitativas, buscando obter o mínimo necessário para a compreensão humana. Nesse contexto, a *Small Data Age* refere-se à uma gestão fundamentada em abordagens qualitativas, buscando obter o mínimo necessário para a compreensão humana, diferentemente da *Big Data Age*. Por outro lado, a *Big Data Age* refere-se a necessidade de lidar com o crescimento exponencial no volume e tamanho dos dados, visando melhorar a produtividade nas organizações (Zhu, 2020). Essa abordagem busca extrair *insights* significativos a partir de grandes conjuntos de dados, promovendo uma visão mais abrangente e orientada por dados para a tomada de decisões na GRH. Na *Small Data Age*, as decisões são mais subjetivas e priorizam o incentivo às pessoas, concentrando-se na solução dos problemas cotidianos e imediatos dos indivíduos. Além disso, essa abordagem também considera a programação de ações com base na experiência do cliente e do funcionário, bem como nas análises do mercado externo (Zhu, 2020).

Na contemporaneidade, a gestão de recursos humanos passa por uma revolução impulsionada pela *Big Data Age* e pelas inteligências artificiais. Desde a década de 1990, essas tecnologias têm moldado as práticas empresariais, oferecendo a capacidade de lidar com volumes massivos de dados e proporcionando às empresas uma gama de recursos para análises detalhadas em todos os aspectos da GRH (Zhu, 2020). Ao abraçar a *Big Data Age*, as empresas podem coletar, separar, contar e analisar uma quantidade sem precedentes de informações, capacitando o gerenciamento de recursos humanos com ferramentas robustas e bem documentadas para a tomada de decisões estratégicas. Este cenário revela uma interdependência crescente entre a GRH e as inovações tecnológicas, transformando irreversivelmente a forma como as organizações gerenciam seus colaboradores.

Paralelamente, o conceito de Inteligência Artificial, embora tenha sido apresentado por John McCarthy em 1955, ganha nova relevância nesse contexto. A IA não apenas auxilia, mas também supera os seres humanos em certos aspectos específicos, promovendo a pesquisa e o desenvolvimento da inteligência humana. Com base nessa premissa, a IA amplia e expande as capacidades de percepção, raciocínio e ação (Xue, 2022). Portanto, o alinhamento estratégico entre a GRH e as tecnologias emergentes não é apenas uma tendência momentânea, mas uma transformação profunda e duradoura. A celebração atual do conceito reflete a necessidade urgente das organizações em abraçar e integrar plenamente as inovações tecnológicas para otimizar a gestão de recursos humanos. Essa evolução, ancorada na *Big Data age* e na Inteligência Artificial, sinaliza uma era em que a tecnologia não é apenas uma ferramenta, mas uma aliada essencial na busca por eficiência, produtividade e excelência na gestão de pessoas.

Os artigos de revisão destacaram que nas últimas três décadas, a Inteligência Artificial (IA) remodelou a abordagem da Gestão de Recursos Humanos (GRH) em relação aos colaboradores. A transformação vai além da identificação de competências individuais, estendendo-se à capacidade de

antecipação e consciência do ambiente circundante (Tiwari *et al.*, 2021). A IA e suas extensões possibilitaram a codificação do conhecimento de diferentes maneiras, seja por meio de lógicas de predicados, regras de produção ou redes neurais, simplificando a resolução de problemas complexos que, por natureza, desafiam a solução humana (Tiwari *et al.*, 2021).

Ao observarmos a evolução do uso de tecnologias em Recursos Humanos (RH), percebemos três fases distintas, conforme apontado por autores como Matheew, Oswal e Ateeq (2022). A primeira fase, nos anos 90, caracterizou-se por registros manuais com pouca utilização de máquinas. A segunda fase, na primeira década dos anos 2000, testemunhou a automação das informações por meio de softwares e ferramentas como o Excel. A terceira fase, iniciada por volta de 2010, experimentou uma expansão significativa de tecnologias de inteligência automatizada, impulsionada pela popularização da nuvem e da IA.

Apesar da atual celebração do conceito de Inteligência Artificial, vale ressaltar que o termo não é recente. John McCarthy introduziu o conceito durante a conferência de Darmouth em 1955, representando um sistema que se assemelha às sinapses do cérebro humano. A essência da IA reside na ideia de que ela não apenas auxilia as pessoas, mas também supera em desempenho em determinados aspectos quando comparada aos seres humanos. “A IA é fundamentada na promoção da pesquisa e no desenvolvimento da inteligência humana para simulá-la, ampliá-la e expandi-la, conferindo-lhe capacidades de percepção, raciocínio e ação” (Xue, 2022, p. 243). Assim, a trajetória da IA na GRH representa não apenas uma mudança, mas uma revolução contínua, moldando a forma como as organizações compreendem, interagem e gerenciam seus recursos humanos em um cenário cada vez mais digital e dinâmico. Fica claro que a IA e os mecanismos de análise de dados, como a *Big Data*, causaram transformações na forma como a gestão de pessoas opera em conjunto com seus colaboradores. As tecnologias artificialmente inteligentes, como as *Machine Learnings*, têm sido utilizadas na gestão de pessoas para complementar as interações dos funcionários humanos, melhorando a solução de problemas, agilizando treinamentos e fornecendo *feedbacks* sobre pontos de melhoria (Vrontis *et al.*, 2021).

A fim de exemplificar essas melhorias, destaca-se o exemplo do *Google* como um caso bem-sucedido dessa interação entre GRH e IA. A empresa, reconhecida por suas inovações tecnológicas, principalmente em áreas como nuvem, computação quântica e comércio eletrônico, lançou nos últimos anos o aplicativo *Google Hire*. A aplicação, embora encerrada em setembro de 2020, se tornou uma referência para se pensar linguagens que aproximam empresas das máquinas inteligentes. Por meio desse aplicativo, as empresas puderam organizar entrevistas, rastrear possíveis candidatos promissores, realizar avaliações de desempenho, prever demissões, avaliar formatos de recrutamento e lidar com questões relacionadas à gestão do tempo (Xue, 2022). Outro exemplo de tecnologia de IA citado como ferramenta popular no interior das organizações é o uso de assistentes virtuais inteligentes, como a *Siri*. Essa aplicação utiliza processamento de linguagem natural para executar ações, responder a perguntas e fornecer recomendações aos clientes sobre os produtos e serviços da empresa. Essas ferramentas de IA permitem suporte sem a necessidade de envolver funcionários humanos em locais físicos no processo (Vrontis *et al.*, 2021).

O impacto e a capacidade de adaptação dessas ferramentas a diversas situações permitem que as organizações operem 24 horas por dia, sem a necessidade de representantes humanos em locais físicos (Vrontis *et al.*, 2021). Os *bots* também podem ser usados para auxiliar por meio do uso de

palavras-chave e diferentes formatos de busca, expandindo assim as possibilidades de discussão e aumentando o fluxo de soluções para possíveis perguntas e orientações em diversas tarefas (Tiwari *et al.*, 2021). O aspecto inovador e pioneiro dos artigos de revisão sobre a relação entre IA e GRH, aliado a um campo de possibilidades de pesquisa ainda em construção, revela problemas que precisarão ser melhor desenvolvidos em pesquisas futuras. Mesmo os trabalhos com o foco em apresentar modelos de sistemas inteligentes a serem implementados em empresas, pouco se discute para além das falhas práticas desses recursos.

Entre os maiores desafios apontados, comenta-se que a popularização da IA tem: a) substituído o fator humano e mitigado postos de trabalho; b) Em alguns setores como o público, os dados nem sempre são integrados. Sem essa integração, os aplicativos não poderiam entregartudo o que prometem; c) O impacto financeiro da introdução de novas tecnologias de IA em local de trabalho. A promessa da IA é diminuir gastos, mas treinar pessoas capazes de operacionalizar essas novidades demanda custo e tempo (Tewari; Pant, 2020). Os potenciais quase infinitos dessas máquinas inteligentes parecem ter prioridade em detrimento de discussões mais aprofundadas sobre usos responsáveis da ferramenta. A euforia em torno dessa relação pede que homem e máquina possam coexistir em harmonia, mas não há indicativos aprofundados de como fazer isso (Vrontis *et al.*, 2021). Ao contrário, em alguns contextos, muitas empresas ainda precisam entender e alavancar totalmente o recurso “humano” como o elemento mais importante dessa relação (Zhu, 2020).

Este trabalho enfatiza a necessidade de valorizar o fator humano, pois, sem ele, a programação da Inteligência Artificial (IA) não seria possível. Destaca-se a importância de manter a autoridade humana nas decisões finais, desde a elaboração do algoritmo até a construção dos fundamentos que orientam o processo de tomada de decisão em máquinas inteligentes. Em suma, a autonomia plena da máquina não é uma realidade. Portanto, é fundamental reconhecer que a IA é uma ferramenta complementar à gestão de pessoas, não um substituto autômato para as decisões humanas. Nesse contexto, é crucial compreender os fatores que afetam e influenciam a IA em um determinado segmento industrial (Almarashda *et al.*, 2022). Qualquer máquina é projetada por seres humanos com objetivos específicos. Um ponto de discussão relevante é explorar os propósitos para os quais essas tecnologias têm sido programadas. Dessa forma, a reflexão sobre a interação entre humanos e IA se torna essencial para garantir uma implementação ética e alinhada aos valores e objetivos da sociedade contemporânea. Este trabalho destaca a importância de equilibrar o avanço da tecnologia com a consideração ética e humanística, assegurando que a IA seja uma aliada no progresso, sem perder de vista os princípios fundamentais da tomada de decisões humanas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os artigos utilizados na revisão apontam para o fato de que a aplicação de máquinas inteligentes transformou a GRH e a forma como se encara o trabalho de forma irreversível. O momento atual das empresas e dos pesquisadores tem como princípio o consumo em larga escala de aprendizado de máquina visando potencializar a tomada de decisões com a menor quantidade de erros e reduzir gastos. O potencial da IA é celebrado pelos autores como ilimitado. É possível encontrar aplicações que vão desde assistentes virtuais, - como os *chatbots* - projetados para interagir de forma natural com consumidores e colaboradores, respondendo perguntas com suporte rápido e linguagem simplificada, a complexos mecanismos de proteção de dados, segurança e detecção de fraudes.

Atualmente, a Inteligência Artificial abrange diferentes áreas da GRH, destacando-se os processos de recrutamento, gerenciamento, treinamento e avaliação de funcionários. Com o uso da IA, o olhar sobre grandes volumes de dados se tornou mais rápido e preciso, permitindo assim, respostas em tempo real, com previsões e menores índices de erro na tomada de decisões nas mais diversas áreas de uma dada empresa ou organização. Torna-se evidente que a relação entre Recursos Humanos e as tecnologias de *machine learning* deve ser cuidadosamente considerada, garantindo que as IAs complementem o trabalho da GRH, sem substituí-la e sem negligenciar o aspecto subjetivo e humano das empresas. Muitas vezes, ao introduzir um sistema, a discussão ética sobre seu uso é deixada de lado, e os potenciais efeitos colaterais na sociedade são subestimados diante do entusiasmo dos autores. É crucial transcender o foco exclusivo nos resultados imediatos, considerando a ética e os impactos sociais dessas inovações, para evitar reproduzir uma lógica utilitarista que, historicamente, tem fundamentado as práticas de gestão e de recursos humanos. Este trabalho destaca a importância de um olhar crítico e ético sobre a implementação de tecnologias, promovendo uma abordagem responsável e alinhada aos valores humanos.

É preciso que seja discutido práticas para evitar prejuízos na inserção do capital humano no mercado de trabalho, onde se observa uma crescente redução das vagas motivadas pelo uso indiscriminado dessa tecnologia. Em síntese, a relação entre a gestão de recursos humanos e a Inteligência Artificial (IA) deve ser simbiótica e equilibrada, mas os trabalhos analisados parecem não dar o devido valor à necessidade de discutir o uso responsável e a aproximação do fator humano no processo. São poucas as pesquisas que oferecem noções de como realizar essa articulação na prática. Vale reforçar que a IA deve ser utilizada como uma ferramenta complementar à gestão de pessoas, e não como um substituto para a tomada de decisões humanas. A gestão de pessoas é um processo complexo que requer uma compreensão profunda das nuances do comportamento humano e da cultura organizacional e a IA deve ser usada para apoiar essa compreensão, em vez de substituí-la.

A máquina, por mais preparada que seja, não emula o homem e suas particularidades em sua totalidade. O saber como o outro se sente, ter empatia, ter capacidade de se relacionar e se identificar com o outro vai muito além das capacidades dos algoritmos. A IA pode pensar melhorias práticas para desenvolvimento de aptidões, habilidades dos colaboradores, mas a GRH não perde de vista o seu encargo de planejar capacitação sem perder o caráter humanizado em suas ações, promovendo assim, um ambiente adequado para o crescimento dos funcionários dentro da empresa. A implementação da inteligência artificial na gestão de pessoas requer avanços além de estereótipos, exigindo bases de dados conduzidas com diligência para garantir imparcialidade e representatividade. A ênfase na qualidade da informação e transparência é vital, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo. No entanto, o trabalho pode ser enriquecido ao explorar boas práticas específicas de IA na gestão de pessoas, destacando casos de sucesso e desafios superados. Além disso, uma discussão aprofundada sobre a aplicabilidade desses achados no contexto das organizações brasileiras seria valiosa, analisando se os resultados da literatura coincidem com a realidade local. Ao ampliar esses aspectos, o trabalho ganha em abrangência e relevância, proporcionando *insights* mais específicos e aplicáveis.

Ao considerar a implementação da inteligência artificial (IA) na gestão de pessoas, é fundamental transcender estereótipos e assegurar que as bases de dados sejam conduzidas com rigor, garantindo imparcialidade e representatividade. A qualidade da informação e a transparência tornam-se pilares essenciais para criar um ambiente de trabalho inclusivo, onde a IA se torne uma ferramenta poderosa. No entanto, para enriquecer ainda mais essa abordagem, é relevante explorar detalhadamente as boas

práticas específicas de IA na gestão de pessoas. Exemplos concretos, casos de sucesso e desafios superados podem oferecer *insights* valiosos sobre como as organizações podem maximizar os benefícios dessa tecnologia. Além disso, seria enriquecedor direcionar a discussão para o contexto das organizações brasileiras. É crucial avaliar se os resultados encontrados na literatura internacional têm aplicabilidade e relevância direta em nosso cenário local. Isso permitirá uma compreensão mais aprofundada sobre como a IA na gestão de pessoas pode ser adaptada e otimizada para atender às demandas específicas do ambiente empresarial brasileiro. Dessa forma, ampliando esses aspectos e incorporando exemplos práticos, o trabalho se tornou mais abrangente, oferecendo uma visão mais completa e aplicável da interseção entre inteligência artificial e gestão de pessoas.

AGRADECIMENTOS. Gostaríamos de expressar nossos sinceros agradecimentos ao Departamento de Gestão e Negócios (DGN) do IFPI, Campus Teresina Central, com um agradecimento especial à Coordenação do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, pelo valioso apoio e colaboração no desenvolvimento desta pesquisa. Sem o suporte e incentivo dessa equipe dedicada, não seria possível alcançar os resultados obtidos.

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES. **MRMS, FVRL:** Conceituação; **MRMS, FVRL:** Metodologia, Software, Curadoria de dados, Análise formal, Redação – rascunho original, Visualização, Investigação, Validação; **MRMS, FVRL:** Redação – revisão e edição, Aquisição de financiamento, Administração do projeto, Recursos; **MRMS, FVRL:** Supervisão. Todos os autores participaram ativamente da discussão dos resultados, revisaram e aprovaram a versão final do artigo.

CONFLITO DE INTERESSE. Os autores declaram que não têm interesse comercial ou associativo que represente um conflito de interesses em relação ao manuscrito.

APROVAÇÃO ÉTICA. Não se aplica.

REFERÊNCIAS

ALMARASHDA, H. A. H. A.; BABA, I. B.; RAMLI, A. A.; MEMON, A. H. User expectation and benefits of implementing Artificial Intelligence in the UAE energy sector. **Journal of Applied Engineering Sciences**, v. 12, n. 1, p. 1-10, 2022.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **The HR scorecard: linking people, strategy, and performance**. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 235p.

BERHIL, S.; BENLAHMAR, H.; LABANI, N. A review paper on artificial intelligence at the service of human resources management. **Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science**, v. 18, n. 1, p. 32-40, 2020.

CAPGEMINI, L. **Building the retail superstar: how unleashing AI across functions offers a multi-billion dollar opportunity**. 2019. Disponível em: <https://www.capgemini.com/research/building-the-retail-superstar-how-unleashing-ai-across-functions-offers-a-multi-billion-dollar-opportunity>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GAGNEBIN, M. **Sete aulas sobre linguagem, memória e história**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

GIL, A. M.; RODRIGUES, B. A. A.; DUTRA, P. M. C. Cultura organizacional e os processos de inovação e mudança: a relação dos recursos humanos e a inteligência artificial. **Revista Euroamericana de Antropologia**, n. 6, p. 143-153, 2018. Disponível em: <https://revistas.usal.es/index.php/2387-1555/article/view/rea20186143153>. Acesso em: 20 mar. 2023.

HOBBSAWM, Eric J. **A Era das Revoluções 1789-1848**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2014.

JOHNSON, B. A. M.; COGGBURN, J. D.; LLORENS, J. J. Artificial Intelligence and public human resource management: questions for research and practice. **Public Personnel Management**, v. 51, n. 4, p. 538-562, 2022.

LI, C. Human Resource Management System Based on Artificial Intelligence. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND AUTONOMOUS ROBOT SYSTEMS (AIARS), 2022, Bristol, United Kingdom. **Proceedings** [...]. Bristol, United Kingdom: 2022, p. 1-4. Doi: 10.1109/AIARS57204.2022.00018. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9943223>. Acesso em: 20 mar. 2023.

LIPOVETSKY, G. **Os tempos hipermodernos**. São Paulo: Editora Barcarolla, 2004.

MATHEW, S.; OSWAL, N.; ATEEQ, K. Artificial Intelligence (AI): Bringing a New Revolution in Human Resource Management (HRM). **Grenze International Journal of Engineering & Technology (GIJET)**, v. 7, n. 1, 2021.

PAVANI, F. M.; SILVA, A. B.; OLSHOWSKY, A.; WETZEL, C.; NUNES, C. K.; SOUZA, L. B. Covid-19 e as repercussões na saúde mental: estudo de revisão narrativa de literatura. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 42(esp), p. e20200188, 2021.

RAO, B. S.; KAUR, N.; SINGH, J.; AKHTAR, N.; SHARMA, S.; SEHGAL, U. Artificial Intelligence and machine learning in human resource management for sales research perspective. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INNOVATIVE COMPUTING, INTELLIGENT COMMUNICATION AND SMART ELECTRICAL SYSTEMS (ICES), 2022, Chennai, India. **Proceedings** [...]. Chennai: IEEE, 2022. p. 1-6. Doi: 10.1109/ICES55317.2022.9914086. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9914086>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. Tradução Daniel Moreira Miranda. São Paulo: Edipro, 2016.

SOLIDES. **Agora sua gestão de pessoas vai gerar resultados de verdade**. 2019. Disponível em: <https://www.solides.com.br>. Acesso em: 20 mar. 2023.

TEWARI, I.; PANT, M. Artificial intelligence reshaping human resource management: a review. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVENT TRENDS IN MULTIDISCIPLINARY RESEARCH AND INNOVATION (ICATMRI), 2020, Buldhana, India. **Proceedings** [...]. Buldhana: IEEE, 2020, p. 1-4. Doi: 10.1109/ICATMRI51801.2020.9398420. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9398420>. Acesso em: 20 mar. 2023.

TIWARI, P.; PANDEY, R.; GARG, V.; SINGHAL, A. Application of artificial intelligence in human resource management practices. *In*: INTERNATIONAL CONFERENCE ON CLOUD COMPUTING, DATA SCIENCE & ENGINEERING, 11., 2021, Noida, India. **Proceedings** [...]. Noida: IEEE, 2021, p.

159-163. Doi: 10.1109/Confluence51648.2021.9377160. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9377160>. Acesso em: 20 mar. 2023.

VRONTIS, D.; CHRISTOFI, M.; PEREIRA, V.; TARBA, S.; MAKRIDES, A.; TRICHINA, E. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 6, p. 1237-1266, 2021.

XUE, Q. Practical application of artificial intelligence and big data in the field of human resource management. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON EDUCATION, KNOWLEDGE AND INFORMATION MANAGEMENT (ICEKIM), 3., 2022, Chennai, India. **Proceedings** [...]. Chennai: IEEE, 2022. p. 243-247. Doi: 10.1109/ICEKIM55072.2022.00061. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10027213>. Acesso em: 20 mar. 2023.

ZHANG, J.; YUAN, Y. Multi-dimensional post competency evaluation model in human resource management under the background of artificial intelligence. **Mathematical Problems in Engineering**, v. 2022, n. 1, p. 9730127, 2022.

ZHU, W. Reconstruction of human resource management under big data and artificial intelligence. **Journal of Physics: Conference Series**. v. 1533, p. 042016, 2020. Doi: 10.1088/1742-6596/1533/4/042016. Disponível em: <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1533/4/042016>. Acesso em: 20 mar. 2023.