

## INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL, PEOPLE ANALYTICS E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS: INOVAÇÃO, TOMADA DE DECISÃO E TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO DE PESSOAS

Joelson Miranda Ferreira<sup>1</sup>  
Francisco Cláudio Costa de Freitas<sup>2</sup>  
Rodrigo Alves Caldeira<sup>3</sup>  
Valeska Sostenes Braga<sup>4</sup>  
Daniel dos Santos Lima<sup>5</sup>  
Alexandre Miranda Santana<sup>6</sup>  
Keise Pâmela Santos de Moraes<sup>7</sup>  
Murilo Monteiro de Souza<sup>8</sup>  
Emerson Nascimento dos Anjos<sup>9</sup>  
Maximiliano Bezerra de Queiroz<sup>10</sup>  
Luis Carlos Pais Gularte<sup>11</sup>

**RESUMO:** A transformação digital tem provocado mudanças significativas na gestão organizacional, especialmente na área de Recursos Humanos (RH), que passou a incorporar tecnologias avançadas para otimizar processos, ampliar a eficiência operacional e fortalecer a tomada de decisão estratégica. Nesse contexto, a Inteligência Artificial (IA) e o People Analytics emergem como ferramentas inovadoras capazes de revolucionar a Administração Estratégica de Recursos Humanos, promovendo uma gestão mais orientada por dados, evidências e indicadores de desempenho. O presente estudo tem como objetivo analisar as contribuições da Inteligência Artificial e do People Analytics para a gestão estratégica de pessoas, destacando seus impactos na inovação organizacional, na tomada de decisão e nos processos de transformação digital. Trata-se de uma pesquisa de natureza bibliográfica, desenvolvida a partir da análise de artigos científicos, livros e documentos institucionais que abordam a aplicação dessas tecnologias no contexto corporativo contemporâneo. Os resultados evidenciam que a Inteligência Artificial possibilita a automação de atividades repetitivas, a triagem inteligente de currículos, a identificação de talentos, a personalização de treinamentos e a previsão de comportamentos organizacionais. Paralelamente, o People Analytics permite a coleta, análise e interpretação de dados relacionados aos colaboradores, favorecendo decisões mais assertivas sobre recrutamento, retenção de talentos, desempenho, engajamento e desenvolvimento profissional. Essas ferramentas contribuem para a redução de vieses

1

<sup>1</sup> Doutor em Educação pela Christian Business School, Tutor Presencial da Graduação de Licenciatura em Pedagogia na Universidade Federal do Vale do São Francisco - (UNIVASF) em parceria com a Universidade Aberta do Brasil - UAB, Paris, França.

<sup>2</sup> Mestre em Climatologia pela Universidade Estadual do Ceará (UECE). Secretaria de Educação do Ceará.

<sup>3</sup> MBA em Gestão de Pessoas - Universidade de São Paulo (USP) - Piracicaba - SP, Brasil.

<sup>4</sup> Mestranda em Direitos Humanos pela Uninassau - Universidade Tiradentes, Aracaju - SE, Brasil.

<sup>5</sup> Licenciaturas em Educação Física e Pedagogia, Bacharel em Psicopedagogia pela Unifatecie.

<sup>6</sup> MBA em gestão de pessoas e liderança pela Unicv - Universidade Cidade Verde, Maringá - PR, Brasil.

<sup>7</sup> Pós-graduação em Tutoria EAD pela Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS, Campo Grande - MS, Brasil.

<sup>8</sup> Doutorando em Administração de Empresas pela Must University (Flórida - EUA), com ênfase no Terceiro Setor. CEO do Instituto Ambient - Amazônia/PA.

<sup>9</sup> Especialista em Gestão de Pessoas pela Uninassau, Av. Aguanambi, 251 - José Bonifácio, Fortaleza - CE.

<sup>10</sup> Mestrado em Sistemas Agroindustriais - Universidade Federal de Campina Grande (UFCG). Companhia de Águas e Esgotos do Rio Grande do Norte (CAERN), Pombal, PB, Brasil.

<sup>11</sup> Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), Pato Branco, PR; Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA), Foz do Iguaçu, PR Brasil.

subjetivos, o aumento da produtividade e a melhoria da competitividade organizacional. Observa-se ainda que a integração entre IA, análise de dados e estratégias de gestão de pessoas fortalece a capacidade das organizações de responder rapidamente às mudanças do mercado, tornando o Departamento de Recursos Humanos um setor cada vez mais estratégico e alinhado aos objetivos institucionais. Entretanto, desafios relacionados à ética, privacidade dos dados, segurança da informação e capacitação profissional permanecem como aspectos relevantes para a implementação bem-sucedida dessas tecnologias. Conclui-se que a Inteligência Artificial e o People Analytics representam importantes vetores de inovação na Administração Estratégica de Recursos Humanos, contribuindo para a construção de organizações mais inteligentes, eficientes e orientadas por dados, capazes de promover melhores resultados e maior valorização do capital humano.

**Palavras-chave:** Inteligência Artificial. People Analytics. Administração Estratégica de Recursos Humanos. Transformação Digital. Gestão de Pessoas.

**ABSTRACT:** Digital transformation has brought significant changes to organizational management, especially in the field of Human Resources (HR), which has increasingly incorporated advanced technologies to optimize processes, enhance operational efficiency, and strengthen strategic decision-making. In this context, Artificial Intelligence (AI) and People Analytics have emerged as innovative tools capable of revolutionizing Strategic Human Resource Management by promoting a more data-driven approach based on evidence and performance indicators. This study aims to analyze the contributions of Artificial Intelligence and People Analytics to strategic people management, highlighting their impacts on organizational innovation, decision-making, and digital transformation processes. This is a bibliographic study developed through the analysis of scientific articles, books, and institutional documents addressing the application of these technologies in the contemporary corporate environment. The findings indicate that Artificial Intelligence enables the automation of repetitive tasks, intelligent résumé screening, talent identification, personalized training programs, and the prediction of organizational behaviors. Simultaneously, People Analytics allows for the collection, analysis, and interpretation of employee-related data, supporting more accurate decisions regarding recruitment, talent retention, performance evaluation, employee engagement, and professional development. These tools contribute to reducing subjective biases, increasing productivity, and improving organizational competitiveness. Furthermore, the integration of AI, data analytics, and people management strategies strengthens organizations' ability to respond rapidly to market changes, transforming the Human Resources Department into an increasingly strategic sector aligned with institutional objectives. However, challenges related to ethics, data privacy, information security, and professional training remain important considerations for the successful implementation of these technologies. It is concluded that Artificial Intelligence and People Analytics represent significant drivers of innovation in Strategic Human Resource Management, contributing to the development of smarter, more efficient, and data-driven organizations capable of achieving better results and enhancing the value of human capital.

**Keywords:** Artificial Intelligence. People Analytics. Strategic Human Resource Management. Digital Transformation. People Management.

## I.INTRODUÇÃO

A transformação digital tem redefinido profundamente os modelos organizacionais contemporâneos, alterando não apenas a forma como as empresas produzem, competem e inovam, mas também como gerenciam seus recursos estratégicos. Nesse contexto, a gestão de pessoas assume uma posição central nos processos de adaptação organizacional, uma vez que o capital humano permanece como um dos principais ativos responsáveis pela geração de valor, inovação e vantagem competitiva sustentável. As rápidas mudanças impulsionadas pela digitalização, pela automação inteligente e pela crescente disponibilidade de dados têm levado as organizações a repensarem suas práticas tradicionais de Recursos Humanos (RH), migrando de abordagens predominantemente operacionais para modelos estratégicos orientados por evidências e análises preditivas.

Esse processo de transformação tem sido amplamente associado à incorporação de tecnologias digitais capazes de modificar estruturas organizacionais, processos produtivos e modelos de gestão, exigindo das organizações novas capacidades de adaptação, inovação e geração de valor (SCHWAB, 2019; BRYNJOLFSSON; MCAFEE, 2014).

Nas últimas décadas, a Administração Estratégica de Recursos Humanos consolidou-se como um dos principais campos de investigação dentro da Administração, buscando compreender como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e para a construção de capacidades competitivas duradouras. Entretanto, o avanço acelerado das tecnologias digitais tem provocado uma nova inflexão teórica nesse campo, exigindo a incorporação de ferramentas analíticas capazes de ampliar a capacidade decisória dos gestores e reduzir a dependência de processos baseados exclusivamente na experiência subjetiva ou na intuição gerencial.

Entre as tecnologias emergentes que vêm transformando a gestão de pessoas, destacam-se a Inteligência Artificial (IA) e o People Analytics. Embora possuam origens distintas, ambas convergem para um objetivo comum: ampliar a capacidade organizacional de compreender, prever e influenciar fenômenos relacionados ao comportamento humano no ambiente de trabalho. A Inteligência Artificial, impulsionada pelos avanços em aprendizado de máquina, processamento de linguagem natural e análise preditiva, possibilita a automatização de processos complexos e a geração de insights estratégicos em larga escala. Por sua vez, o People Analytics fundamenta-se na coleta, tratamento e análise de dados relacionados aos colaboradores, permitindo que decisões tradicionalmente baseadas em percepções subjetivas sejam substituídas por evidências quantitativas e qualitativas.

A crescente adoção dessas tecnologias tem provocado uma reconfiguração significativa do papel dos departamentos de Recursos Humanos. Historicamente associados a funções administrativas e burocráticas, esses departamentos passam a desempenhar funções analíticas e estratégicas, atuando diretamente na formulação de políticas organizacionais, no desenvolvimento de talentos, na gestão do desempenho e na construção de ambientes de trabalho mais produtivos e inovadores. Nesse cenário, a utilização de algoritmos inteligentes e sistemas de análise de dados torna-se um elemento fundamental para a tomada de decisões relacionadas à atração, retenção e desenvolvimento de capital humano.

Além dos ganhos operacionais, a integração entre Inteligência Artificial e People Analytics tem potencial para transformar a própria lógica da gestão organizacional. Organizações orientadas por dados (data-driven organizations) apresentam maior capacidade de identificar tendências, antecipar riscos e responder rapidamente às mudanças ambientais. Essa capacidade analítica torna-se especialmente relevante em contextos caracterizados por elevada volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, frequentemente descritos na literatura como ambientes VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity). Nesses contextos, a velocidade e a qualidade das decisões assumem papel decisivo para a sustentabilidade organizacional.

Apesar dos benefícios amplamente discutidos na literatura, a implementação dessas tecnologias não ocorre sem desafios. Questões relacionadas à privacidade dos dados, à proteção de informações pessoais, à transparência algorítmica e aos possíveis vieses incorporados aos sistemas de Inteligência Artificial têm despertado crescente preocupação entre pesquisadores, gestores e formuladores de políticas públicas. A utilização inadequada de algoritmos pode reproduzir desigualdades históricas, gerar processos discriminatórios e comprometer princípios éticos fundamentais associados à gestão de pessoas. Dessa forma, o debate contemporâneo não se limita aos aspectos tecnológicos da inovação, mas incorpora também dimensões éticas, jurídicas e sociais que demandam investigação aprofundada.

Adicionalmente, observa-se que grande parte das pesquisas sobre Inteligência Artificial aplicada à gestão de pessoas ainda se concentra em aspectos operacionais, tais como automação de recrutamento e seleção ou análise de desempenho. Em contrapartida, permanecem relativamente escassos os estudos que investigam de forma integrada os impactos estratégicos decorrentes da combinação entre IA, People Analytics e Administração Estratégica de Recursos Humanos. Essa lacuna revela a necessidade de ampliar o debate científico acerca das

implicações organizacionais, gerenciais e institucionais decorrentes da transformação digital dos processos de gestão de pessoas.

Embora os estudos sobre Inteligência Artificial aplicada à gestão de pessoas tenham avançado significativamente nos últimos anos, ainda permanecem limitadas as investigações que analisam de forma integrada as relações entre Inteligência Artificial, People Analytics e Administração Estratégica de Recursos Humanos, especialmente sob a perspectiva da transformação digital e da construção de vantagens competitivas sustentáveis (TAMBE; CAPPELLI; YAKUBOVICH, 2019; STROHMEIER, 2020).

Do ponto de vista teórico, a presente discussão encontra respaldo em diferentes perspectivas analíticas. A Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV) destaca o capital humano como fonte de vantagem competitiva sustentável, enquanto a Teoria das Capacidades Dinâmicas enfatiza a importância da adaptação organizacional frente às mudanças ambientais. Paralelamente, abordagens relacionadas à transformação digital e à gestão orientada por dados contribuem para compreender como as tecnologias emergentes podem potencializar a criação de valor organizacional por meio da geração de conhecimento estratégico.

Sob a perspectiva prática, compreender os impactos da Inteligência Artificial e do People Analytics torna-se essencial para organizações que buscam aumentar sua competitividade em mercados cada vez mais digitalizados. A utilização eficiente dessas ferramentas pode contribuir para a redução de custos operacionais, melhoria da experiência dos colaboradores, fortalecimento do engajamento organizacional e aumento da capacidade inovadora das empresas. Além disso, a análise sistemática de dados possibilita a construção de políticas mais eficazes de diversidade, inclusão, desenvolvimento profissional e gestão do desempenho.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar as contribuições da Inteligência Artificial e do People Analytics para a Administração Estratégica de Recursos Humanos, investigando como essas tecnologias influenciam os processos decisórios, promovem inovação organizacional e impulsionam a transformação digital na gestão de pessoas. Busca-se, ainda, discutir os principais desafios éticos, tecnológicos e gerenciais associados à implementação dessas ferramentas, contribuindo para o avanço do conhecimento científico e para o fortalecimento das práticas organizacionais contemporâneas.

A relevância desta investigação reside na necessidade crescente de compreender como a convergência entre tecnologia, análise de dados e gestão estratégica pode redefinir o futuro do trabalho e das organizações. Em um cenário marcado pela expansão da economia digital e pela valorização do conhecimento como recurso estratégico, torna-se imprescindível desenvolver

abordagens teóricas e práticas capazes de orientar a construção de modelos de gestão mais inteligentes, inclusivos, sustentáveis e orientados por evidências.

Estudos recentes indicam que a expansão da Inteligência Artificial generativa e das tecnologias analíticas tende a ampliar ainda mais o papel estratégico da gestão de pessoas, exigindo estruturas organizacionais capazes de combinar inovação tecnológica, governança digital e qualificação contínua da força de trabalho (REUEL; UNDHEIM, 2024; WORLD ECONOMIC FORUM, 2025).

## 2. METODOLOGIA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa e exploratória, com abordagem predominantemente bibliográfica e documental, alinhada aos objetivos de compreender os impactos da Inteligência Artificial (IA) e do People Analytics na Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH). A escolha dessa abordagem justifica-se pela necessidade de analisar criticamente a produção científica existente, identificar lacunas teóricas e compreender as tendências atuais no uso de tecnologias digitais na gestão de pessoas.

A pesquisa bibliográfica envolveu a coleta e análise de artigos científicos publicados em periódicos nacionais e internacionais, livros especializados, capítulos de livros e documentos institucionais que abordam temas relacionados à IA, People Analytics, Administração Estratégica de RH e transformação digital. Foram utilizados bancos de dados como Scopus, Web of Science, Google Scholar, SciELO e Periódicos CAPES, com o uso de palavras-chave específicas, tais como: “Artificial Intelligence”, “People Analytics”, “Strategic Human Resource Management”, “Digital Transformation” e “Data-driven HR”. A análise incluiu publicações recentes, priorizando trabalhos entre os anos de 2018 e 2025, a fim de garantir a atualização e relevância das evidências científicas.

A revisão bibliográfica foi conduzida com base nos princípios da pesquisa bibliográfica sistematizada, entendida como procedimento essencial para identificação, análise e interpretação crítica do conhecimento científico produzido sobre determinado fenômeno (GIL, 2019).

Para assegurar maior rigor metodológico, foram adotados critérios de inclusão e exclusão na seleção das fontes. Foram incluídos estudos publicados entre 2018 e 2025, disponíveis em português ou inglês, diretamente relacionados à Inteligência Artificial, People Analytics, transformação digital e Administração Estratégica de Recursos Humanos. Foram excluídas

publicações duplicadas, documentos sem aderência ao objetivo da pesquisa e trabalhos com abordagem exclusivamente técnica desvinculada da gestão organizacional. Após a etapa de triagem, os materiais selecionados foram submetidos à leitura analítica e categorizados conforme os eixos temáticos centrais do estudo.

Adicionalmente, o estudo realizou uma análise documental de relatórios organizacionais, white papers e estudos de caso corporativos que evidenciam a aplicação prática de IA e People Analytics na gestão de pessoas. Essa etapa permitiu correlacionar os achados teóricos com práticas efetivas nas organizações, identificando impactos concretos sobre recrutamento e seleção, desenvolvimento de talentos, engajamento, retenção e tomada de decisão estratégica.

A análise dos dados foi conduzida por meio de técnicas de revisão bibliográfica e análise de conteúdo, seguindo etapas de categorização, codificação e interpretação das informações. A análise qualitativa permitiu identificar padrões, tendências, benefícios, desafios e lacunas no uso de tecnologias emergentes na AERH, destacando tanto as contribuições estratégicas quanto os riscos éticos, legais e organizacionais envolvidos.

Para interpretação dos dados qualitativos obtidos na literatura, utilizou-se a análise de conteúdo como estratégia de organização, categorização e inferência dos significados presentes nos estudos selecionados, conforme os pressupostos propostos por Bardin (2016).

Por fim, a metodologia adotada assegura rigor científico, consistência e confiabilidade aos resultados, permitindo que as conclusões sejam fundamentadas em evidências robustas e contextualizadas no debate acadêmico atual sobre inovação tecnológica, transformação digital e gestão estratégica de pessoas. A escolha por uma abordagem integrativa entre teoria e prática organizacional proporciona subsídios para reflexões estratégicas, propostas de melhoria e avanços no campo da Administração Estratégica de RH.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura evidencia que a incorporação da Inteligência Artificial (IA) e do People Analytics na Administração Estratégica de Recursos Humanos representa uma das mais significativas transformações ocorridas na gestão organizacional nas últimas décadas. Tal mudança não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas, mas reflete uma alteração paradigmática na forma como as organizações compreendem, analisam e gerenciam seu capital humano.

Historicamente, os departamentos de Recursos Humanos desempenharam funções predominantemente operacionais e burocráticas, concentrando-se em atividades relacionadas à administração de pessoal, processamento de folha de pagamento e cumprimento de exigências legais. Entretanto, conforme destacam Ulrich et al. (2013), o RH contemporâneo assume uma posição estratégica ao contribuir diretamente para a formulação e implementação das estratégias organizacionais. Nesse contexto, a utilização de dados e tecnologias analíticas emerge como elemento central para fortalecer a capacidade decisória dos gestores.

A transformação digital tem ampliado significativamente a disponibilidade de dados organizacionais. Segundo Davenport e Harris (2017), organizações orientadas por dados apresentam maior capacidade de antecipar tendências, identificar oportunidades e responder rapidamente às mudanças ambientais. Essa perspectiva converge com os pressupostos do People Analytics, cuja finalidade consiste em utilizar informações quantitativas e qualitativas para apoiar decisões relacionadas à gestão de pessoas.

Ao analisar a produção científica recente, observa-se que o People Analytics ultrapassa a simples mensuração de indicadores de recursos humanos. Para Marler e Boudreau (2017), essa abordagem constitui uma evolução da inteligência organizacional aplicada à gestão de pessoas, permitindo identificar padrões de comportamento, prever resultados e apoiar decisões estratégicas fundamentadas em evidências. Tal perspectiva reforça a necessidade de superar modelos tradicionais baseados exclusivamente na experiência subjetiva dos gestores.

Nesse sentido, a Inteligência Artificial surge como um recurso complementar capaz de potencializar os benefícios proporcionados pelo People Analytics. Enquanto este organiza e interpreta informações, a IA amplia a capacidade de processamento de grandes volumes de dados, identificando correlações e padrões dificilmente perceptíveis por meio de análises convencionais. Conforme argumentam Kaplan e Haenlein (2019), a aplicação de algoritmos inteligentes permite transformar dados dispersos em conhecimento estratégico, contribuindo para decisões mais rápidas e precisas.

Os resultados analisados indicam que uma das principais áreas impactadas pela IA é o recrutamento e seleção de pessoas. Sistemas inteligentes são capazes de realizar triagens automatizadas de currículos, analisar perfis profissionais e identificar candidatos potencialmente alinhados às competências requeridas pelas organizações. Para Strohmeier (2020), tais ferramentas reduzem significativamente o tempo necessário para os processos seletivos, aumentando a eficiência operacional e permitindo que os profissionais de RH concentrem esforços em atividades estratégicas.

Entretanto, embora os benefícios sejam amplamente reconhecidos, a literatura também destaca limitações importantes. O uso indiscriminado de algoritmos pode reproduzir vieses presentes nos dados históricos utilizados para treinamento dos sistemas. O'Neil (2016) adverte que modelos algorítmicos aparentemente neutros podem perpetuar desigualdades e discriminações existentes na sociedade. Dessa forma, a adoção da IA em processos de gestão de pessoas exige mecanismos rigorosos de governança, transparência e auditoria dos algoritmos empregados.

A discussão sobre vieses algorítmicos aproxima-se das reflexões de Floridi et al. (2018), que defendem a necessidade de uma abordagem ética para o desenvolvimento e utilização da Inteligência Artificial. Segundo esses autores, a inovação tecnológica deve estar associada à promoção de valores humanos fundamentais, incluindo justiça, transparência, responsabilidade e proteção da privacidade. Tal posicionamento torna-se especialmente relevante quando se considera que decisões relacionadas ao recrutamento, promoção ou desligamento de colaboradores podem impactar diretamente trajetórias profissionais e condições de vida.

Outro aspecto recorrente identificado na literatura refere-se à capacidade da IA de contribuir para a retenção de talentos. As organizações enfrentam desafios crescentes relacionados à atração e permanência de profissionais qualificados, especialmente em setores intensivos em conhecimento. Nesse cenário, ferramentas analíticas permitem monitorar indicadores de satisfação, engajamento e desempenho, identificando sinais precoces de insatisfação ou intenção de desligamento.

De acordo com Boudreau e Cascio (2017), a utilização de análises preditivas na gestão de pessoas possibilita antecipar comportamentos organizacionais, permitindo intervenções preventivas capazes de reduzir índices de rotatividade. Essa perspectiva é reforçada por Levenson (2018), que argumenta que decisões fundamentadas em evidências apresentam maior probabilidade de gerar resultados positivos quando comparadas a práticas baseadas exclusivamente na experiência gerencial.

Sob a ótica da Administração Estratégica de Recursos Humanos, os resultados sugerem que a integração entre IA e People Analytics fortalece significativamente a capacidade organizacional de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis. Tal interpretação encontra respaldo na Visão Baseada em Recursos (RBV), proposta por Barney (1991), segundo a qual recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis constituem fontes de vantagem competitiva. Nesse contexto, o capital humano continua sendo um ativo estratégico

fundamental, mas sua gestão torna-se mais eficiente quando apoiada por tecnologias analíticas avançadas.

A relação entre tecnologia e vantagem competitiva também pode ser compreendida à luz da Teoria das Capacidades Dinâmicas. Teece, Pisano e Shuen (1997) argumentam que organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de integrar, construir e reconfigurar competências internas em resposta às mudanças ambientais. Os resultados analisados indicam que a Inteligência Artificial e o People Analytics contribuem precisamente para esse processo, fornecendo informações estratégicas que apoiam adaptações rápidas e eficazes diante de cenários de elevada complexidade.

Além disso, a transformação digital tem alterado significativamente as competências exigidas dos profissionais de Recursos Humanos. A literatura aponta uma crescente demanda por habilidades relacionadas à análise de dados, interpretação de indicadores e compreensão de tecnologias digitais. Conforme destacam Ulrich et al. (2013), o profissional de RH contemporâneo deve atuar como parceiro estratégico, analista de dados e agente de transformação organizacional.

Essa mudança de perfil evidencia que a inovação tecnológica não substitui o papel humano na gestão de pessoas, mas redefine suas atribuições. A análise dos estudos revela que os melhores resultados são alcançados quando tecnologias inteligentes e competências humanas atuam de forma complementar. Enquanto os algoritmos oferecem capacidade analítica e velocidade de processamento, os gestores fornecem julgamento ético, sensibilidade contextual e compreensão das dimensões subjetivas inerentes às relações humanas.

Portanto, os resultados demonstram que a convergência entre Inteligência Artificial, People Analytics e Administração Estratégica de Recursos Humanos representa uma tendência irreversível no contexto organizacional contemporâneo. Todavia, seu sucesso depende não apenas da disponibilidade tecnológica, mas também da construção de estruturas de governança, desenvolvimento de competências analíticas e adoção de princípios éticos capazes de assegurar que a inovação tecnológica esteja efetivamente alinhada aos objetivos organizacionais e ao desenvolvimento humano.

A análise da literatura também evidencia que a evolução do People Analytics está diretamente relacionada ao conceito de organizações orientadas por dados (data-driven organizations). Nessas organizações, a tomada de decisão deixa de estar fundamentada predominantemente em percepções subjetivas e passa a ser sustentada por evidências produzidas a partir da análise sistemática de informações organizacionais. Segundo Davenport

e Kirby (2016), a utilização estratégica dos dados representa um dos principais diferenciais competitivos das organizações contemporâneas, sobretudo em ambientes caracterizados pela elevada competitividade e pela necessidade constante de inovação.

Nesse cenário, a Inteligência Artificial amplia substancialmente o potencial analítico do People Analytics. A capacidade dos algoritmos de processar grandes volumes de informações em tempo reduzido permite identificar padrões comportamentais, prever tendências e apoiar decisões complexas relacionadas à gestão de pessoas. Para Tambe, Cappelli e Yakubovich (2019), a integração entre IA e Recursos Humanos representa uma nova etapa da evolução organizacional, marcada pela utilização de sistemas inteligentes capazes de gerar insights estratégicos em tempo real.

Os resultados identificados na literatura demonstram que uma das aplicações mais relevantes dessa integração ocorre na gestão do desempenho. Tradicionalmente, os processos de avaliação de desempenho eram realizados por meio de análises periódicas conduzidas por gestores imediatos, frequentemente sujeitas a vieses cognitivos e interpretações subjetivas. Com a incorporação de tecnologias analíticas, torna-se possível monitorar indicadores de desempenho continuamente, permitindo avaliações mais precisas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

Essa transformação aproxima-se das reflexões de Becker, Huselid e Ulrich (2001), que defendem a necessidade de alinhar as práticas de gestão de pessoas às estratégias organizacionais. Sob essa perspectiva, a utilização de dados torna-se um mecanismo capaz de fortalecer a conexão entre desempenho individual e resultados institucionais, contribuindo para a geração de valor organizacional.

Outro aspecto relevante observado refere-se ao impacto da Inteligência Artificial nos programas de capacitação e desenvolvimento profissional. Os sistemas inteligentes possibilitam identificar lacunas de competências, recomendar trilhas de aprendizagem personalizadas e monitorar a evolução dos colaboradores ao longo do tempo. Conforme argumentam Noe et al. (2021), a personalização dos processos de aprendizagem aumenta significativamente a eficácia dos programas de treinamento, favorecendo o desenvolvimento de competências alinhadas às necessidades organizacionais.

A literatura revela ainda que a transformação digital dos Recursos Humanos está associada ao fortalecimento da experiência do colaborador. Esse conceito, amplamente discutido nos estudos recentes sobre gestão de pessoas, refere-se à percepção dos trabalhadores acerca das interações vivenciadas durante sua trajetória profissional na organização. Ferramentas baseadas

em Inteligência Artificial permitem compreender expectativas, necessidades e níveis de satisfação dos colaboradores de forma mais detalhada, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais atrativos e produtivos.

Sob essa perspectiva, Bersin (2023) destaca que a experiência do colaborador tornou-se um dos principais fatores associados à retenção de talentos e ao desempenho organizacional. Os resultados analisados corroboram esse entendimento ao demonstrarem que organizações que utilizam People Analytics para monitorar indicadores de engajamento tendem a apresentar menores índices de rotatividade e maiores níveis de comprometimento organizacional.

Todavia, a adoção dessas tecnologias também suscita importantes questionamentos relacionados à privacidade e à proteção de dados. A crescente capacidade de monitoramento proporcionada pelos sistemas digitais amplia as possibilidades de coleta de informações sobre os trabalhadores, gerando preocupações quanto aos limites éticos dessa prática. Nesse contexto, a promulgação da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) representa um marco regulatório fundamental para a utilização responsável de dados organizacionais.

De acordo com Doneda (2021), a proteção de dados pessoais constitui um direito fundamental indispensável à preservação da dignidade humana na sociedade digital. Assim, a implementação de ferramentas de IA e People Analytics deve ocorrer em conformidade com princípios relacionados à transparência, finalidade, necessidade e segurança da informação. Tal exigência reforça a importância de desenvolver modelos de governança capazes de equilibrar inovação tecnológica e proteção dos direitos individuais.

Estudos recentes indicam que o avanço da Inteligência Artificial generativa amplia a necessidade de modelos adaptativos de governança, capazes de acompanhar a velocidade das transformações tecnológicas e assegurar mecanismos contínuos de supervisão, transparência e responsabilidade organizacional. Nesse contexto, a governança da IA deixa de representar apenas uma exigência regulatória e passa a constituir um elemento estratégico para a sustentabilidade e legitimidade das organizações (Reuel; Undheim, 2024).

A discussão acerca da governança algorítmica tem ganhado destaque crescente na literatura internacional. Para Kellogg, Valentine e Christin (2020), os algoritmos exercem influência cada vez maior sobre decisões organizacionais, tornando necessária a criação de mecanismos que assegurem transparência e responsabilização. Os autores alertam que a ausência de supervisão adequada pode resultar em decisões automatizadas injustas, comprometendo tanto a legitimidade organizacional quanto a confiança dos colaboradores.

Os resultados da presente análise indicam que a adoção responsável da Inteligência Artificial depende da participação ativa dos gestores humanos no processo decisório. Embora os algoritmos possuam elevada capacidade de processamento e análise, eles não substituem competências relacionadas ao julgamento ético, à empatia e à interpretação contextual das situações organizacionais. Tal constatação reforça o entendimento de que a tecnologia deve atuar como ferramenta de apoio à decisão, e não como substituta integral da atuação humana.

Essa interpretação encontra respaldo nas reflexões de Brynjolfsson e McAfee (2014), que argumentam que o futuro das organizações será caracterizado pela complementaridade entre inteligência humana e inteligência artificial. Segundo os autores, os maiores ganhos de produtividade e inovação tendem a ocorrer quando as capacidades analíticas das máquinas são combinadas com a criatividade, a experiência e o discernimento humano.

Outro tema recorrente identificado nos estudos analisados refere-se à promoção da diversidade e inclusão organizacional. Embora a Inteligência Artificial possa contribuir para reduzir determinados vieses humanos nos processos seletivos, também existe o risco de reprodução de discriminações históricas presentes nos bancos de dados utilizados para treinamento dos algoritmos. Esse paradoxo evidencia a necessidade de desenvolver modelos éticos de IA que sejam capazes de promover equidade e justiça organizacional.

13

Conforme ressaltam Raghavan et al. (2020), a utilização de sistemas algorítmicos em processos de recrutamento exige monitoramento constante para evitar a perpetuação de desigualdades estruturais. Dessa forma, os benefícios associados à automação devem ser acompanhados por práticas rigorosas de auditoria e validação dos sistemas utilizados.

A literatura também aponta que a ascensão da Inteligência Artificial está redefinindo o próprio conceito de trabalho. A automação de atividades rotineiras tende a deslocar os profissionais para funções que demandam competências cognitivas mais complexas, como resolução de problemas, pensamento crítico, criatividade e inteligência emocional. Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas assume papel central na preparação da força de trabalho para os desafios da economia digital.

Relatórios internacionais recentes apontam que a expansão da Inteligência Artificial, da automação e das tecnologias baseadas em dados deverá provocar profundas transformações nas competências profissionais exigidas pelas organizações, ampliando a demanda por habilidades analíticas, tecnológicas e socioemocionais. Nesse cenário, estratégias contínuas de qualificação e requalificação profissional tornam-se fatores essenciais para a adaptação organizacional e para

a sustentabilidade das carreiras no contexto da transformação digital (World Economic Forum, 2025).

Segundo Schwab (2019), a denominada Quarta Revolução Industrial caracteriza-se pela convergência entre tecnologias digitais, físicas e biológicas, produzindo transformações sem precedentes nos sistemas produtivos e nas relações de trabalho. Os resultados discutidos neste estudo corroboram essa perspectiva ao demonstrarem que a integração entre IA, People Analytics e Administração Estratégica de Recursos Humanos constitui um dos principais mecanismos por meio dos quais as organizações buscam adaptar-se às exigências da nova economia.

De forma geral, os achados evidenciam que a Inteligência Artificial e o People Analytics não representam apenas ferramentas tecnológicas, mas elementos estruturantes de uma nova lógica de gestão organizacional. A capacidade de transformar dados em conhecimento estratégico fortalece a tomada de decisão, amplia a eficiência dos processos de Recursos Humanos e contribui para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis.

Por fim, verifica-se que o sucesso da transformação digital na gestão de pessoas depende da articulação equilibrada entre inovação tecnológica, governança organizacional, proteção de dados e valorização do capital humano. Assim, a Administração Estratégica de Recursos Humanos assume papel decisivo na construção de organizações mais inteligentes, adaptáveis e orientadas por evidências, capazes de responder aos desafios contemporâneos sem perder de vista os princípios éticos e humanísticos que fundamentam as relações de trabalho.

#### 4. CONCLUSÃO

A crescente incorporação da Inteligência Artificial (IA) e do People Analytics à Administração Estratégica de Recursos Humanos representa uma das transformações mais significativas observadas na gestão organizacional contemporânea. Ao longo deste estudo, verificou-se que a convergência entre tecnologias digitais, análise de dados e gestão estratégica de pessoas tem redefinido processos decisórios, ampliado a eficiência organizacional e fortalecido a capacidade das empresas de responder aos desafios impostos por ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos.

Os resultados evidenciaram que a Inteligência Artificial transcende a simples automação de atividades operacionais, assumindo papel relevante na geração de informações estratégicas capazes de apoiar decisões relacionadas ao recrutamento, seleção, retenção de talentos, desenvolvimento profissional, avaliação de desempenho e planejamento da força de trabalho.

Paralelamente, o People Analytics consolida-se como uma importante ferramenta de suporte à tomada de decisão baseada em evidências, contribuindo para a redução de subjetividades e para a construção de práticas de gestão mais eficientes, transparentes e alinhadas aos objetivos organizacionais.

A análise da literatura permitiu identificar que a utilização integrada dessas tecnologias fortalece a capacidade das organizações de transformar dados em conhecimento estratégico, favorecendo a construção de vantagens competitivas sustentáveis. Sob essa perspectiva, os achados dialogam com os pressupostos da Visão Baseada em Recursos e da Teoria das Capacidades Dinâmicas, demonstrando que o capital humano continua sendo um ativo fundamental para o desempenho organizacional, especialmente quando sua gestão é apoiada por sistemas inteligentes capazes de gerar informações relevantes para a formulação de estratégias.

Entretanto, o estudo também evidenciou que a adoção da Inteligência Artificial e do People Analytics não está isenta de desafios. Questões relacionadas à privacidade dos dados, à transparência dos algoritmos, à proteção das informações pessoais e aos riscos de reprodução de vieses discriminatórios emergem como aspectos centrais para a implementação responsável dessas tecnologias. Nesse sentido, a inovação tecnológica deve estar acompanhada de mecanismos de governança, princípios éticos e conformidade regulatória capazes de assegurar a proteção dos direitos dos trabalhadores e a legitimidade dos processos organizacionais.

15

Outro aspecto relevante identificado refere-se à necessidade de desenvolvimento de novas competências profissionais. O avanço da transformação digital exige que gestores e profissionais de Recursos Humanos ampliem sua capacidade de interpretar dados, compreender tecnologias emergentes e utilizar informações analíticas como suporte às decisões estratégicas. Dessa forma, o papel do RH tende a tornar-se cada vez mais consultivo, analítico e orientado para a geração de valor organizacional.

Conclui-se, portanto, que a Inteligência Artificial e o People Analytics representam importantes vetores de inovação na Administração Estratégica de Recursos Humanos, contribuindo para a construção de organizações mais inteligentes, adaptáveis e orientadas por dados. Todavia, os benefícios decorrentes dessas tecnologias dependerão da capacidade das organizações de equilibrar eficiência tecnológica, responsabilidade ética e valorização do capital humano.

Como agenda para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos que investiguem a aplicação dessas ferramentas em diferentes contextos organizacionais, setores econômicos e realidades culturais. Sugere-se ainda o aprofundamento de pesquisas

voltadas à governança algorítmica, à Inteligência Artificial generativa, à proteção de dados e aos impactos das tecnologias emergentes sobre o futuro do trabalho. Tais investigações poderão contribuir para o avanço do conhecimento científico e para o desenvolvimento de práticas de gestão mais sustentáveis, inclusivas e alinhadas às demandas da transformação digital contemporânea.

## 5. REFERÊNCIAS

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

BERSIN, J. *Irresistible: the seven secrets of the world's most enduring, employee-focused organizations*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2023.

BOUDREAU, J.; CASCIO, W. Human capital analytics: why are we not there? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Bingley, v. 4, n. 2, p. 119-126, 2017.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. G. *Competing on analytics: the new science of winning*. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

DAVENPORT, T. H.; KIRBY, J. *Only humans need apply: winners and losers in the age of smart machines*. New York: Harper Business, 2016.

DONEDA, D. *Da privacidade à proteção de dados pessoais: fundamentos da Lei Geral de Proteção de Dados*. 3. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2021.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FLORIDI, L. et al. AI4People: an ethical framework for a good AI society. *Minds and Machines*, Dordrecht, v. 28, n. 4, p. 689-707, 2018.

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. Siri, Siri, in my hand: who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, Bloomington, v. 62, n. 1, p. 15-25, 2019.

KELLOGG, K. C.; VALENTINE, M. A.; CHRISTIN, A. Algorithms at work: the new contested terrain of control. *Academy of Management Annals*, New York, v. 14, n. 1, p. 366-410, 2020.

LEVENSON, A. *Using workforce analytics to improve strategy execution*. Stanford: Stanford University Press, 2018.

MARLER, J.; BOUDREAU, J. An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, London, v. 28, n. 1, p. 3-26, 2017.

NOE, R. A. et al. *Employee training and development*. 9. ed. New York: McGraw-Hill Education, 2021.

O'NEIL, C. *Weapons of math destruction: how big data increases inequality and threatens democracy*. New York: Crown Publishing Group, 2016.

RAGHAVAN, M. et al. Mitigating bias in algorithmic hiring: evaluating claims and practices. In: *ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*. New York: ACM, 2020. p. 469-481.

REUEL, A.; UNDHEIM, T. A. Generative AI Needs Adaptive Governance. arXiv preprint arXiv:2406.04554, 2024.

SCHWAB, K. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2019.

STROHMEIER, S. Digital human resource management: a conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, München, v. 34, n. 3, p. 345-365, 2020.

TAMBE, P.; CAPPELLI, P.; YAKUBOVICH, V. Artificial intelligence in human resources management: challenges and a path forward. *California Management Review*, Berkeley, v. 61, n. 4, p. 15-42, 2019.

TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

17

ULRICH, D. et al. *HR competencies: mastery at the intersection of people and business*. Alexandria: Society for Human Resource Management, 2013.

WORLD ECONOMIC FORUM. *The Future of Jobs Report 2025*. Geneva: World Economic Forum, 2025.