

Livro de Atas

1ª Conferência *HR Ahead Project*

IA e *Analytics* na Gestão de RH



Lisboa, 16 de Abril de 2024

Título | Title

Atas da 1ª Conferência HR Ahead Project - IA e Analytics na Gestão de RH

Edição | Edition

Advance

Coordenação | Coordination

Susana Almeida Lopes (ISEG/Universidade de Lisboa)

Paulo Lopes Henriques (ISEG/Universidade de Lisboa)

ISBN 978-989-54368-3-5



9 789895 436835

Comissão Científica

Susana Almeida Lopes (ISEG/Universidade de Lisboa)

Paulo Lopes Henriques (ISEG/Universidade de Lisboa)

Isabel Paredes (Faculdade Psicologia/ Universidade de Lisboa)

Helena Jerónimo (ISEG/Universidade de Lisboa)

Pilar Mosquera (ISEG/Universidade de Lisboa)

Tiago Gonçalves (ISEG/Universidade de Lisboa)

Comissão do Programa

Susana Almeida Lopes (ISEG/Universidade de Lisboa)

Paulo Lopes Henriques (ISEG/Universidade de Lisboa)

Helena Mateus Jerónimo (ISEG/Universidade de Lisboa)

Pilar Mosquera (ISEG/Universidade de Lisboa)

Tiago Gonçalves (ISEG/Universidade de Lisboa)

Joana Macedo (ISEG/Universidade de Lisboa)

Madalena Ferreira (ISEG/Universidade de Lisboa)

Comissão Organizadora

Susana Almeida Lopes (ISEG/Universidade de Lisboa)

Paulo Lopes Henriques (ISEG/Universidade de Lisboa)

Parceiros e Patrocinadores



IA E ANALYTICS NA GRH

ÍNDICE

Enquadramento	10
Inteligência Artificial (IA) e Analytics nas Organizações	10
Desafios da IA e Analytics na GRH.....	13
Perspetivas sobre a aplicação da IA e Analytics	13
People Analytics para a criação de valor nas Organizações.....	17
IA e a Jornada do Candidato	19
Analytics e IA na Gestão da Carreira.....	21
Um Caso de Aplicação Organizacional na Devoteam	23
Enquadramento jurídico da IA na GRH	25
Aplicações Práticas da IA e Analytics nas Organizações	28
Mesa de discussão: IA na Gestão de Talentos	28
Mesa de discussão: People Analytics	30
Mesa de discussão: Recrutamento e Seleção	32
Mesa de discussão: Formar a nova geração de RH.....	35
Mesa de discussão: Competências para o futuro.....	38
Mesa de discussão: Inteligência artificial e analytics para o bem estar	40
Participantes	42

Prefácio

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

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

Nesta linha de pensamento, a 1ª conferência *HR Ahead Project - IA e Analytics na Gestão de RH*, assumiu um formato especialmente concebido para a facilitação do intercâmbio de ideias e aprendizagens entre estes dois mundos – empresarial e académico – onde se desenvolveu uma sessão plenária com diversas apresentações e espaço para perguntas e respostas, que permitiu uma profícua discussão, bem como o ponto de partida para mesas redondas de discussão orientadas para temas de interesse específico para os participantes em cada mesa, nomeadamente: *People Analytics*, Competências para o futuro, IA na Gestão de Talentos, Formar a nova geração de RH, e Recrutamento e Seleção.

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

Da mesma forma que se realçou a importância da adaptação, foi também destacada a necessidade da gestão dos desafios inerentes e à utilização ética destas ferramentas na manutenção da qualidade, consistência, integração e privacidade dos dados. Com efeito, é essencial que as organizações promovam a transparência e a equidade nas práticas de GRH orientadas para a utilização de IA e *Analytics* para criar confiança e credibilidade,

por parte dos colaboradores, promovendo a colaboração entre estes e as novas tecnologias, contribuindo assim para o aumento da performance geral dos RH e, conseqüentemente, das organizações.

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

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

Ficam, desde já, convidados para a próxima edição da Conferência *HR Ahead Project*.

Lisboa, ISEG, 25 de maio de 2024

Susana Almeida Lopes

Paulo Lopes Henriques

ENQUADRAMENTO

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) E ANALYTICS NAS ORGANIZAÇÕES

Rúben Soares, aluno de mestrado ISEG | SHL Portugal

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

Estas tecnologias estão em implementação exponencial, sendo necessário que as organizações adaptem as suas estratégias e se foquem nos benefícios que essa implementação pode ter em vários processos, nomeadamente (1) a nível da tomada de decisão, através de *insights* preditivos de tendências futuras, (2) na formação e desenvolvimento, recomendando planos de formação, identificando *gaps* de competências e oferecendo *feedback* concreto e direcionado, (3) na avaliação e gestão do desempenho, (4) no recrutamento e seleção, através da utilização de IA para realizar *assessments* de candidatos e colaboradores, possibilitar *feedback* automático e imediato, e identificar os candidatos mais ajustados às funções pretendidas, e (5) relativamente à transformação da interação com os clientes, contribuindo para o aumento da performance geral dos RH e, conseqüentemente, das organizações (Afzal et al., 2023; Edelman & Abraham, 2023; Vrontis et al., 2022).

A transformação a que já se começa a assistir, por meio da IA e *Analytics* nos RH, abre espaço para o desenvolvimento e redefinição de carreiras e oportunidades de crescimento, o que acutela a necessidade dos profissionais de RH adquirirem novas competências (Robinson, 2023). Desta forma, as organizações terão de dar início ao *upskilling* e *reskilling* dos colaboradores, em competências como *data science*, a nível de literacia digital e de programação. Será cada vez mais imprescindível ter talento capaz de compreender as tecnologias emergentes, realizar análise de dados e de se adaptar a todas estas alterações e inovações envolventes. Por sua vez, as organizações terão de criar ambientes que promovam eficazmente a simbiose entre os colaboradores e as novas tecnologias, acompanhando as tendências do setor, permanecendo competitivas e melhorando o desempenho organizacional (Hietala & JeHärkin, 2019; Vrontis et al., 2022).

Apesar das vantagens serem inúmeras e claras, ainda existe uma série de desafios que atrasam e provocam receio, o implementar estas tecnologias no seio organizacional. Destacam-se a consistência e integração dos dados. As empresas têm de garantir uma gestão eficaz e consistente dos dados que são recolhidos e armazenados em diferentes sistemas de RH para evitar informações inexatas, que poderão conduzir a erros futuros e decisões desvantajosas (Rani, 2019). Se a qualidade dos dados representa um dos maiores desafios, as organizações veem-se com a responsabilidade de desenvolver processos de “limpeza” e de manutenção da qualidade dos dados, para evitar resultados tendenciosos e enviesamentos. Da mesma forma, é necessário assegurar a privacidade dos dados dos colaboradores, equilibrando os benefícios da utilização destas tecnologias com as preocupações e com a privacidade dos colaboradores. Quer isto dizer que, para realizar uma implementação bem-sucedida de IA na Gestão de RH, é essencial comunicar eficazmente os benefícios da IA e dos *Analytics*, abordando simultaneamente as garantias de conformidade com os regulamentos e as preocupações dos colaboradores acerca da privacidade e segurança no trabalho (Rani, 2019). Na mesma linha, e igualmente importante é estabelecer diretrizes e estruturas para garantir a utilização ética e evitar preconceitos, discriminação e uso indevido de IA e *Analytics* nos processos de tomada de decisão, sendo que, para tal, o julgamento humano e a inteligência emocional continuam a ser essenciais para guiar esta implementação e a sua gestão. Em suma, é essencial manter a transparência e promover a equidade nas práticas de RH orientadas para a utilização de IA e *Analytics* para criar confiança e credibilidade, por parte dos colaboradores (Rani, 2019; Vrontis et al., 2022).

De acordo com o Relatório sobre o Futuro do Trabalho em Portugal (Duarte et al., 2019) existe um elevado potencial de automação em Portugal, sendo que 50% do tempo que é despendido em tarefas laborais é suscetível de ser automatizado recorrendo a tecnologias já existentes, podendo aumentar para 67% em 2030, mediante o aparecimento de novas tecnologias de automação. Deste modo, independentemente do número de postos de trabalho que vão ser criados ou extintos, existe a previsão de que, até ao ano de 2030, 42% dos trabalhadores (i.e., 0,7 a 1,8 milhões pessoas), para permanecerem empregados, terão de mudar de profissão/função ou adquirir novas competências. Estes dados colocam a GRH como essencial a nível estratégico, devido à necessidade das empresas promoverem o *upskilling* e *reskilling* de competências na sua força de trabalho. Não obstante, dados do mesmo relatório apontam para que 0,6 a 1,1 milhões novos empregos poderão emergir devido ao crescimento dos setores da oferta e manutenção de tecnologias ligadas à automação das tarefas. Assim, devido ao aumento da produtividade que a automação proporciona, conseqüentemente, poderá ocorrer crescimento económico, atuando como uma alavanca para o aumento dos salários em Portugal.

Atendendo à direção futura prevista, não será aconselhável, às organizações, adiar a atualização e requalificação das competências dos colaboradores, sendo necessário planeá-las estrategicamente e identificar *gaps* nas competências. Como ferramenta inegável para compreender as competências necessárias e desenvolver os requisitos futuros para que se executem as iniciativas de requalificação da força de trabalho, surgem novamente as tecnologias, como a IA Generativa e os *Analytics*.

Referências

Afzal, M. N. I., Shohan, A. H. N., Siddiqui, S., & Tasnim, N. (2023). Application of AI on Human Resource Management: A Review. *Journal of Human Resource Management - HR Advances and Developments*, 2023(1), 1–11.

Duarte, J. B., Brinca, P., Gouveia-de-Oliveira, J., & Ferreira, A. M. (2019). O Futuro do Trabalho em Portugal: O Imperativo da Requalificação. Confederação da Indústria Portuguesa (CIP) & Nova School of Business & Economics (Nova SBE). Lisboa, Portugal .

Edelman, D. C., & Abraham, M. (2023). *Generative AI Will Change Your Business. Here's How to Adapt*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/04/generative-ai-will-change-your-business-heres-how-to-adapt>

Janne Hietala & Jenni Härkin (Eds.) (2019). Digital Transformation of the Workforce: Creating Human Touch for the AI Revolution [White paper]. Valamis.

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

Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S., Makrides, A., & Trichina, E. (2022). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: A systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237–1266.

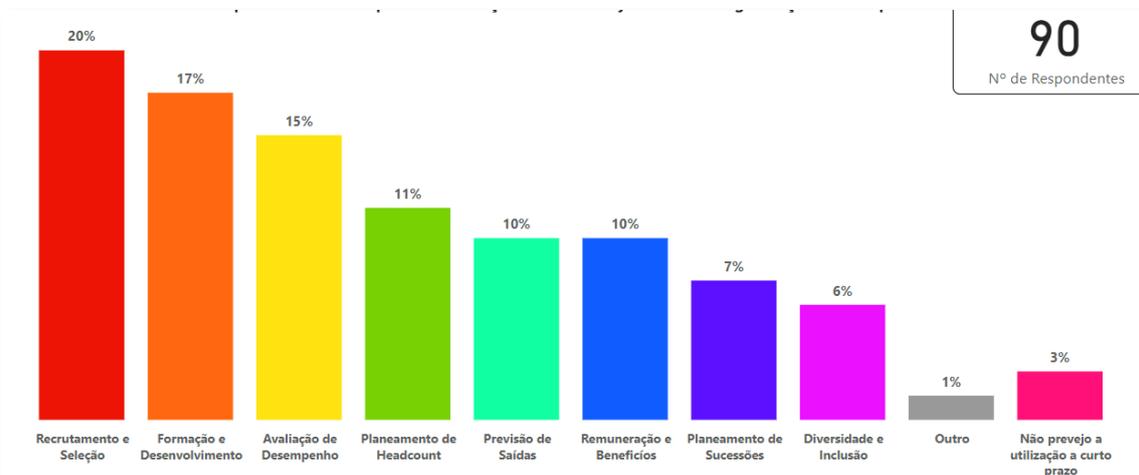
DESAFIOS DA IA E ANALYTICS NA GRH

PERSPETIVAS SOBRE A APLICAÇÃO DA IA E ANALYTICS

Susana Almeida Lopes, CEO SHL Portugal | Investigadora Advance/CSG, ISEG,
Universidade Lisboa

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

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



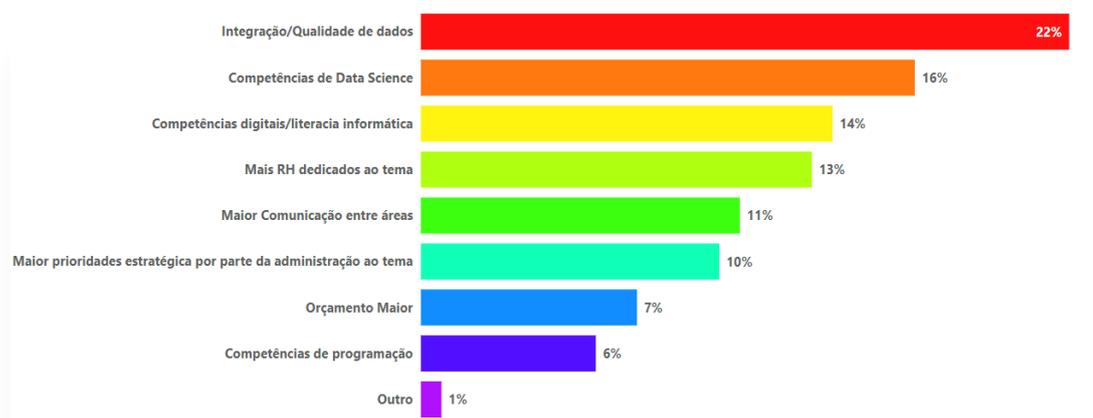
Na primeira questão, os participantes consideraram, relativamente às áreas em que pode existir maior aplicação de IA e *Analytics* (*figura 1*):

- a) o “Recrutamento e Seleção” com 20% das respostas como a área de maior probabilidade de aplicação a curto prazo. Este resultado surge na sequência da compreensão de que uso da tecnologia pode automatizar as tarefas repetitivas, como triagem curricular, agendamento de entrevistas iniciais, *assessments* ou obter *insights* automaticamente sobre as qualificações e adequação dos candidatos para determinadas funções, permitindo acelerar o processo de seleção e melhorar a qualidade das contratações, conduzindo a maior eficiência e eficácia.
- b) A segunda aplicação mais indicada foi “Formação e Desenvolvimento” (17%), identificando o potencial para, através do uso da tecnologia, se poder identificar *gaps* de competências e adaptar os programas de formação às necessidades individuais dos

colaboradores, promovendo o desenvolvimento de competências e, simultaneamente, a sua satisfação.

- c) A terceira área mais escolhida foi a “Avaliação de Desempenho” (15%), com destaque para automatização de tarefas repetitivas, sendo ainda possível identificar padrões, formarem-se *insights* e feedback personalizado para melhoria contínua, conduzindo a uma força de trabalho mais empenhada, adaptada e qualificada.
- d) Em quarto lugar encontra-se o “Planeamento de *Headcount*” com (11%), e seguidamente a Previsão de Saídas, que pode ser feita através de *insights* preditivos, e “Remunerações e Benefícios”, permitindo personalizar programas de recompensas de forma eficaz e adequada aos colaboradores, ambas com 10%. Por último, foi escolhido o “Planeamento de Sucessões” (7%), “Diversidade e Inclusão” (6%) e 3% não preveem a utilização destas tecnologias a curto prazo.

Figura 2: Recursos e competências necessárias para trabalhar eficazmente com IA



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

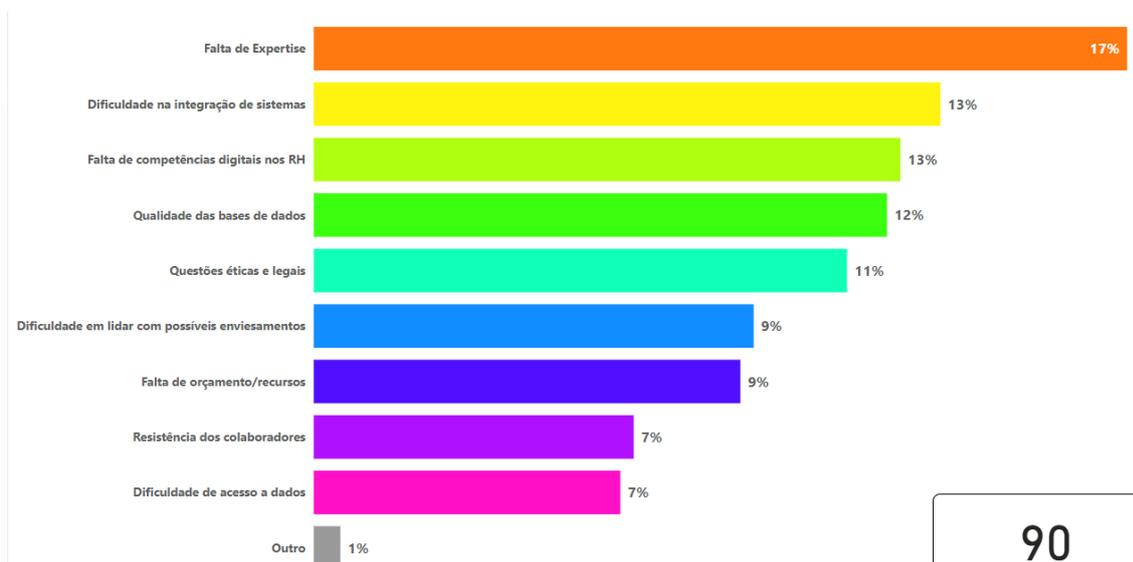
- a) o recurso mais selecionado foi a “Integração/Qualidade de dados” (22%), ou seja, é necessário garantir que os dados são recolhidos e armazenados de forma consistente em diferentes sistemas de RH e que há desenvolvimento de processos adequados para a limpeza e manutenção da qualidade, para evitar resultados tendenciosos ou errados e, portanto, inúteis.
- b) a indicação referente a competências como “*Data Science*” (16%), “Competências Digitais/Literacia Informática” (14%) e “Competências de Programação” (8%),

demonstra que é necessário proceder ao *upskilling e reskilling* para garantir que os colaboradores estão preparados para lidar com as tecnologias emergentes.

- c) as opções “Mais RH dedicados ao tema” (13%), “Maior Comunicação entre áreas” (11%) e “Maior prioridade estratégica por parte da administração ao tema” (10%), revelam preocupações relativas a gestão de recursos, comunicação e prioridades definidas pelo topo da organização.
- d) as opções “Orçamento Maior” (7%), indica que as organizações ainda não investem como gostariam na implementação destas tecnologias emergente devido à falta de orçamento, e outro (1%).

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

Figura 3: Ameaças e desafios destas novas tecnologias



Os principais desafios identificados (figura 3) foram:

- a) a “Falta de expertise” (17%), “Dificuldade na integração de sistemas” (13%) e “Falta de competências” (13%), o que pressupõe a necessidade de adotar estratégias adequadas às necessidades, ajustando-as e otimizando-as continuamente, e de requalificar os colaboradores para conseguirem trabalhar eficazmente e eficientemente com estas novas tecnologias.
- b) a “Qualidade das bases de dados” (12%) e a “Dificuldade em lidar com possíveis enviesamentos” (9%) são outros dos desafios identificados. É importante assegurar a

consistência e a integração de dados para evitar informações inexatas que podem levar a tomadas de decisões baseadas em dados incorretos.

- c) as “Questões éticas e legais” (11%) revelam-se uma importante ameaça. Compete às organizações equilibrar os benefícios destas tecnologias com as preocupações e com a privacidade dos colaboradores. Simultaneamente, a “Falta de orçamento/recursos” (9%) e a “Resistência dos colaboradores” (7%) representa o receio à mudança por parte das organizações e o sentimento de ameaça por parte dos colaboradores, por poderem sentirem, por exemplo, que estas tecnologias podem substituir as suas funções.
- d) a “Dificuldade de acesso a dados” (7%) e “Outro” (1%), ou seja, as organizações podem não conseguir recolher dados proprietários, públicos e de fontes externas com qualidade e, assim, não conseguirem compreender e aproveitar os benefícios da utilização destas novas tecnologias.

PEOPLE ANALYTICS PARA A CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES

Madalena Ferreira, Head of Strategy & Analytics, SHL Portugal

De entre um conjunto de boas práticas para garantir a criação de valor e a eficácia na utilização e implementação de estratégias de *People Analytics*, destacam-se:

1. **A definição de objetivos para a utilização de *People Analytics*, que devem estar alinhados com a estratégia do negócio e permitir dar resposta aos seus desafios.** Os objetivos definidos devem possibilitar a **tomada de decisões informadas e impulsionar a identificação de ações de melhoria.** Tal implica, consoantemente, **que a estratégia da organização esteja traduzida nas estruturas de dados que suportam o *Analytic* e nos sistemas de RH;**
2. **A capacitação dos profissionais de RH para adotarem e fomentarem, na organização, uma Cultura *Data-Driven*, garantindo o *buy-in* para a implementação e utilização de *People Analytics*;**
3. **As estratégias de gestão da mudança na adoção desta nova abordagem, para colmatar receios e resistências face à sua implementação. Exemplos de medidas de gestão da mudança são:**
 1. **Garantir que é clara a necessidade de recorrer a *People Analytics*, não só focando nas vantagens, mas no que a organização pode estar a perder comparando com as concorrentes que já utilizam;**
 2. **Criar e comunicar à organização a visão para a adoção de *Analytics*, assegurando o apoio das lideranças nesta comunicação;**
 3. **Desenvolver KPI que permitam avaliar o impacto da estratégia de *People Analytics* nos resultados do negócio;**
 4. **Assegurar uma comunicação frequente sobre os resultados e os impactos obtidos com a estratégia de *People Analytics* implementada, identificando os pontos fortes e recolhendo *feedback* para promover a melhoria contínua;**
 5. **Reforçar a estratégia implementada, assegurando que é institucionalizada na cultura da empresa.**

Como podem os RH utilizar *People Analytics* para obter informações mais pormenorizadas e tomar decisões estratégicas

Com recurso a *People Analytics*, é possível compreender as pessoas e as equipas de forma mais objetiva e obter *insights* para tomar decisões informadas sobre diversos processos de GRH. Alguns dos processos abordados são:

- **Recrutamento e Seleção:** Identificar os perfis mais adequados para as diferentes funções, com recurso a análises preditivas, que possibilitam verificar o *fit* dos candidatos às competências exigidas, em *real time*;
- **Formação e desenvolvimento:** Personalizar planos de formação, de acordo com as necessidades de melhoria dos colaboradores, cruzando os dados de avaliação de desempenho, do potencial e o nível de exigência das competências para cada função, garantido uma análise ágil dos dados com recurso a *dashboards* interativos;
- **Retenção de talentos:** Identificar, acompanhar e gerir os colaboradores que se destacam como *high potentials* e *high performers*, permitindo traçar planos de carreiras especificamente elaborados de acordo com as necessidades ou aspirações individuais de cada colaborador;
- **Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI):** Identificar possíveis enviesamentos nos processos de GRH, como avaliação de desempenho, recrutamento e seleção, progressão de carreira, entre outros. Desta forma, é possível contribuir para decisões mais informadas e justas potenciando a DEI nas organizações;
- **Planeamento de sucessões:** Utilizar algoritmos para previsão de saídas da organização, que permitem delinear ações preventivas para a sucessão eficaz, garantindo que há o *fit* adequado à função, sem que se percam índices de produtividade.

IA E A JORNADA DO CANDIDATO

Paulo Leitão, Autor e Investigador em IA na GRH

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

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

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

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

TABELA 1- PERCEÇÕES/REAÇÕES POSITIVAS E NEGATIVAS DA IA NO R&S

Perceções/Reações Positivas	Perceções/Reações Negativas
<ul style="list-style-type: none">• Inovação e Eficiência• Poupança de Tempo e Conveniência• Maior Objetividade e Justiça• Dinamização e Redução de Stress• Maior Sensação de Realização	<ul style="list-style-type: none">• Ausência e/ou Distanciamento Humano• Desconforto e Preocupação relativa à Gestão e Proteção de Dados• Receio de Enviesamentos e de menor Justiça• Sensação de menor Controlo e Autoeficácia

Adaptado de Van Esch et al., 2020; Wesche & Sonderegger, 2021; Gonzalez et al., 2022; & Van Esch & Black, 2019

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

Considerando que parte desta variabilidade poderá ser explicada por diferenças geracionais ou de tipologias profissionais é essencial reconhecer que cada indivíduo é dotado de uma resposta

singular e multifacetada perante a mudança. Neste sentido, mais importante do que explorar os elementos explicativos da variabilidade, é fulcral identificar os pontos comum que caracterizam as necessidades da generalidade dos candidatos.

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

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

Referências Bibliográficas

- Chai, Sen, and Willy C. Shih. "Why Big Data Isn't Enough." Art. 58227. MIT Sloan Management Review 58, no. 2 (Winter 2017): 57–61.
- Davenport, T.H., J.G. Harris, D.W. De Long, and A.L. Jacobson. 2001. "Data to Knowledge to Results: Building Analytics Capability." California Management Review 43, no. 2: 117-138.
- Gautam, S. and Srinath, M. Blind Spots and Biases: Exploring the Role of Annotator Cognitive Biases in NLP. 2404.19071v1 (arxiv.org) (April 2024)
- Gonzalez, M.F., Liu, W., Shirase, L., Tomczak, D.L., Lobbe, C.E., Justenhoven, R. & Martin, N.R. (2022). Allying with AI? Reactions toward human-based, AI/ML-based, and augmented hiring processes. *Computers in Human Behavior*, 130 (107179).
- Håkansson, H. Being Data Driven versus Data Informed. HRcoreLAB summit (2024).
- Rasmus, D.W., Martins, P., Cartaxo, H., (2021) Building a Data Driven Organization - Organizations that choose to become data-driven can start their journey today, 2ª Edição, Singularity Digital Enterprise, Lisboa
- Tamayo, J., Doumi, L., Goel, S., Kovács-Ondrejčková, O., and Raffaella Sadun. Reskilling in the Age of AI. Five new paradigms for leaders—and employees. HRBR (September–October 2023).
- Thorén, P.M. (2017). Agile People: A Radical Approach for HR & Managers. Paperback.
- Van Esch P, Black, J.S., & Arli, D. (2020). Job candidates reactions to AI-enabled job application processes. *AI and Ethics*, 1, pág. 119-130
- Van Esch, P. & Black, J.S. (2019). Factors that influence new generation candidates to engage with and complete digital, AI-enabled recruiting. *Business Horizons*, 62(6), pág.729-739
- Vashishta, V. (2023). From Data To Profit: How Businesses Leverage Data to Grow Their Top and Bottom Lines. Wiley.
- Wesche, J.S. & Sonderegger, A. (2021). Repelled at first sight? Expectations and intentions of job-seekers reading about AI selection in job advertisements. *Computers in Human Behavior*, 125, pág. 1-15

ANALYTICS E IA NA GESTÃO DA CARREIRA

Rita Figueiredo (HR Manager, HR Business Coaching Team, Direção de Pessoas e Organização, Grupo Fidelidade)

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

TABELA 1 - EXEMPLO DE TAREFAS DIÁRIAS ONDE SE APLICA IA E ANALYTICS

Exemplo de Tarefas	Benefícios
Análise de Gaps de Competências e Recomendações <i>(Up)Reskilling</i>	<ul style="list-style-type: none">- Identificar <i>gaps</i> de competências dos colaboradores através da análise e cruzamento de dados;- Recomendar recursos de aprendizagem e/ou programas de desenvolvimento direcionados para colmatar eventuais <i>gaps</i> de competências;- Alinhar iniciativas de aprendizagem e formação com as necessidades a nível de <i>skillset</i>, potenciando o desenvolvimento dos colaboradores.
Mobilidade Interna	<ul style="list-style-type: none">- Analisar os perfis de colaboradores, através de plataformas de <i>internal Marketplace</i>, com os requisitos das oportunidades;- Facilitar o <i>matching</i> entre <i>supply & demand</i>, otimizando a mobilidade interna;- Aumentar da satisfação dos colaboradores e reduzir o <i>attrition</i>;- Contribuir para maior transparência de critérios e visibilidade das oportunidades de evolução na carreira.
Desenvolvimento da Carreira	<ul style="list-style-type: none">- Analisar competências, experiências, dados de desempenho, potencial, interesses e aspirações de carreira dos colaboradores;- Recomendar personalizadas oportunidades de aprendizagem e percursos de carreira dentro da organização;- Melhorar níveis de <i>engagement</i> e contribuir para melhores resultados.
Planeamento da Sucessão e <i>Pipeline</i> de Talento	<ul style="list-style-type: none">- Identificar colaboradores com elevado potencial através de métricas de desempenho, planos de desenvolvimento e outros fatores;- Prever percursos de carreira e realizar planeamento da sucessão;- Identificar e preparar proactivamente futuras lideranças para garantir o fluxo contínuo de talento para funções críticas no futuro.

Num caso específico, o Grupo Fidelidade, em virtude do desenvolvimento de novas ferramentas de *People Analytics*, tornou possível obter previsões mais realistas e aproximadas a acontecimentos reais, atribuindo maior flexibilidade ao Grupo, no sentido de poder mover-se de forma imparcial e impactante, com base em dados mais precisos. Da mesma forma, através dos *outputs* estão a criar valor económico e social para a empresa. Na medida em que atuam sobre uma *workforce* de mais de 3.500 colaboradores nacionais, melhorando condições financeiras, aumentando níveis de empregabilidade e impactando a sustentabilidade pessoal e profissional.

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

Contudo, não obstante as vantagens destas novas ferramentas, deve-se promover uma abordagem *data informed*, apoiando as decisões em dados, mas não avançando para uma analítica preditiva de forma dogmática. Desta forma, não se deve perder o toque humano, a empatia e o raciocínio ético, na tomada de decisão baseada em dados e na aplicação de estratégias baseadas em *Analytics* e IA nas mais distintas práticas de GRH.

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

UM CASO DE APLICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA DEVOTEAM

Carla Caló, Chief People Officer, Devoteam PT

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

As organizações interessadas em adotar uma abordagem orientada à utilização de dados devem considerar que esta transformação impacta pessoas, processos, tecnologia e o negócio. Da mesma forma, a capacidade de analisar grandes volumes de dados em tempo real permite identificar tendências, prever e ajustar estratégias de forma ágil, garantindo que as organizações não respondem apenas às mudanças do mercado, mas também as antecipem, mantendo-se competitivas. Neste caso, a metodologia desenvolvida foi implementada através das seguintes etapas (tabela 1):

TABELA 1- MODELO ESTRATÉGICO DE ADAPTAÇÃO A UMA DATA CULTURE

Etapas	Descrição
1. Definição de Objetivos e Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none">- Estabelecer uma visão clara do uso de dados e as tecnologias nas diversas áreas para alcançar melhores resultados;- Obter apoio e compromisso da liderança;- Promover uma cultura orientada para os dados e valorização da tomada de decisão baseada em dados.
2. Avaliação da Infraestrutura de Dados Existente	<ul style="list-style-type: none">- Realizar diagnóstico da infraestrutura de dados como qualidade, acessibilidade e segurança dos mesmos;- Identificar lacunas e áreas para melhoria.
3. Investimento em Tecnologia	<ul style="list-style-type: none">- Investir em tecnologia para recolha, armazenamento, processamento e análise de dados;- Exemplos: sistemas de gestão de base de dados, ferramentas de análise e visualização de dados, plataformas de inteligência artificial.
4. Gestão de Dados	<ul style="list-style-type: none">- Criar políticas claras de gestão e proteção de dados;- Garantir a qualidade, integridade, segurança e <i>compliance</i> dos dados.
5. Desenvolvimento de Competências	<ul style="list-style-type: none">- Implementar programas de <i>reskilling</i> para capacitar colaboradores em <i>Analytics</i>, Gestão de dados, IA para trabalharem eficazmente com estas tecnologias.

Atualmente, a Devoteam integra e aplica os dados nas decisões de negócio, otimização de

processos, melhoria da jornada do candidato e colaborador, operações diárias e nos processos de tomada de decisão. Deste modo, desenvolvem-se *dashboards* e relatórios que fornecem *insights* em tempo real para os decisores, modelos preditivos como o “*flight risk*” e “*sentimental analysis*” que são utilizados na otimização dos *learning paths*.

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

ENQUADRAMENTO JURÍDICO DA IA NA GRH

Américo Fragoso, Partner Área Laboral, VdA

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

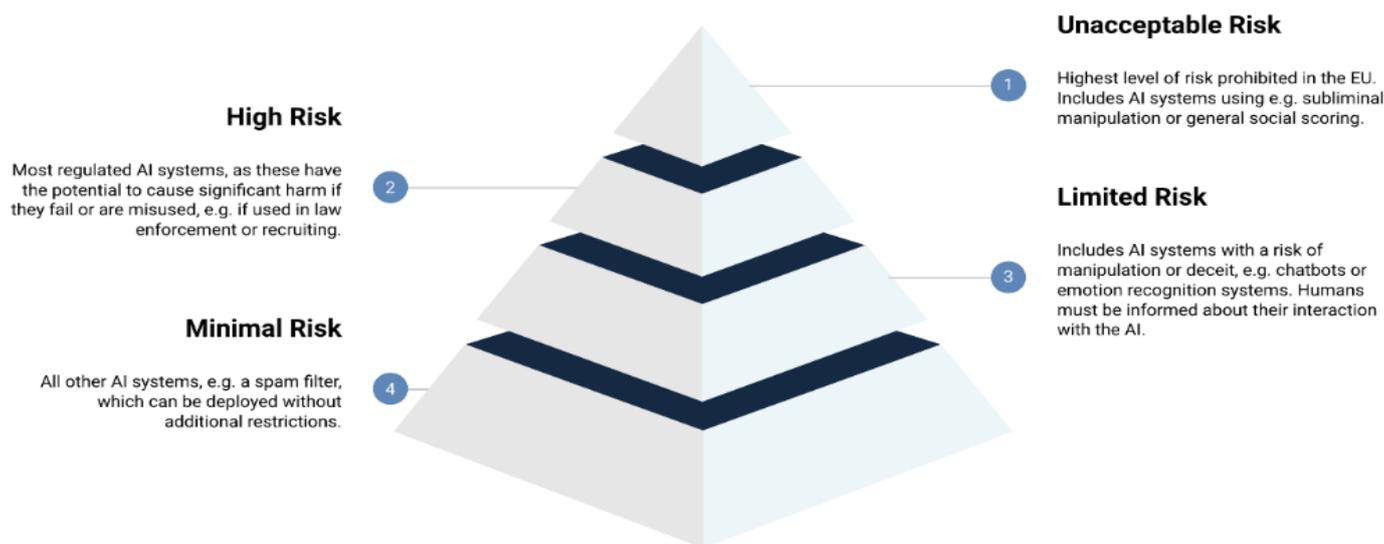
Considerando a análise jurídica da temática de IA na GRH, é importante consideres, por um lado, o Código do Trabalho e, por outro, o pioneiro *AI Act*, formalmente aprovado pelo Parlamento Europeu em março de 2024, e que se espera agora que seja publicado.

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

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

Deve-se destacar que o alargado âmbito de aplicação do regulamento consagra obrigações para a maioria dos *stakeholders* na cadeia de valor de IA, abrangendo também os sistemas de IA fora da UE. Em relação à sistematização, o *AI Act* segue uma abordagem *risk based*, ou seja, não abrange a tecnologia de IA como um todo, mas antes casos específicos de utilização de IA, categorizando cada um dos casos nos níveis de risco aplicáveis (figura 1).

FIGURA 1 - OS QUATROS NÍVEIS DE RISCO DO AI ACT: REMOVIDO DO TRAIL



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

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

Os fornecedores e os utilizadores profissionais de sistemas de RH de IA serão particularmente impactados pelas novas regras e passam a estar sujeitos a um significativo conjunto de obrigações, tais como: 1. avaliação dos riscos; 2. transparência; 3. supervisão humana; 4. formação; 5.

governança dos dados para os conjuntos de dados de treino e *testing*; 6. avaliação de impacto geral; 7. avaliação de impacto sobre os direitos fundamentais; e 8. consulta/envolvimento dos representantes dos trabalhadores.

Em síntese, recomendam-se aos gestores de RH as seguintes práticas para um futuro iminente condicionado pela regulação de IA (tabela 1):

TABELA 1 - PRÁTICAS FUTURAS RECOMENDADAS A GESTORES DE RH

Práticas	Descrição
Mapear Sistemas de IA	- Identificar todos os sistemas de IA utilizados na GRH e o papel da empresa na cadeia de valor de IA (fornecedores, prestadores de serviços).
Gerir Dados de IA	- Assegurar a qualidade e conformidade legal dos dados para treino e teste de IA; - Implementar políticas de gestão de dados; - Garantir a rastreabilidade e a segurança dos dados.
Rever Modelos de Negócio	- Adaptar modelos de negócio e contratos às obrigações do <i>AI Act</i> ; - Criar equipas multidisciplinares para formação e literacia em IA.
Definir Políticas de IA	- Estabelecer políticas de IA abrangentes para garantir a confiança das partes interessadas; - Implementar medidas de transparência e explicabilidade dos algoritmos de IA.

APLICAÇÕES PRÁTICAS DA IA E ANALYTICS NAS ORGANIZAÇÕES

MESA DE DISCUSSÃO: IA NA GESTÃO DE TALENTOS

Pilar Mosquera, pilarconde@iseg.ulisboa.pt, Advance/CSG, ISEG, Universidade de Lisboa,

Portugal

Tópico 1: Abordagem Atual da Organização em Relação à IA e Analytics na GRH

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

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

Tópico 2: Estratégia de Gestão de Talentos com IA e Analytics

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

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

Tópico 3: Desafios na Integração da IA e Analytics nas Funções de Gestão de Talentos

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

- Humanização da Função de GRH: Embora a IA possa ajudar nos processos, não pode substituir completamente o contacto pessoal entre os colaboradores e a equipa de GRH. Manter essa interação é essencial para evitar a desumanização da função;
- Tomada de Decisão Flexível e Personalizada: Embora a IA possa auxiliar no recrutamento e seleção, a tomada de decisão deve ser humana e considerar as especificidades de cada colaborador. Flexibilidade e personalização são fundamentais;
- Regulamentação da IA: É importante que as empresas estejam alinhadas com o novo Regulamento Europeu de IA para garantir uma integração ética e responsável da IA nas práticas de gestão de talentos.

Em resumo, a IA e *Analytics* têm o potencial de transformar a gestão de talentos, mas é fundamental equilibrar a automação com a humanização, respeitando as necessidades individuais dos colaboradores.

Tópico 1: Estratégias para garantir a qualidade e acessibilidade dos dados que apoiem a implementação e utilização eficaz de *Analytics*.

A discussão focou-se sobretudo no modo de utilizar eficazmente *Analytics* nas organizações, procurando identificar estratégias que garantam a qualidade e a acessibilidade dos dados, e o papel que os RH podem e/ou devem ter para uma implementação eficaz de *Analytics* nas organizações.

Primeiramente, no decorrer da discussão, entendeu-se que devem estar definidas e implementadas determinadas estratégias para garantir a qualidade e acessibilidade dos dados e, conseqüentemente, a utilização eficaz de *Analytics*, nomeadamente:

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

Tópico 2: Que papel devem desempenhar os profissionais de RH na colaboração com *data scientists* e especialistas de IT para garantir que as análises baseadas em IA e *Analytics* são implementadas de forma eficaz.

A introdução de novas tecnologias no ambiente de trabalho exige uma adaptação por parte do departamento de RH. Desta forma, pressupõe a necessidade de existir a mudança de comportamento para garantir a efetividade da implementação destas novas tecnologias, estes como existir colaboração com *data scientists* e especialistas de IT e proceder à renovação constante de competências, através de programas com *upskilling* e *reskilling*, para garantir que

existe uma adequação eficaz às competências necessárias requeridas para as funções requeridas, que irá permitir a continuidade dos colaboradores nas suas profissões.

As principais conclusões evidenciaram a importância dos profissionais de RH envolvidos no desenvolvimento de processos de IA e *Analytics* possuírem conhecimento aprofundado sobre estes processos, incluindo a sua complexa natureza e o alto grau de esforço requerido para trabalhar eficazmente com estas tecnologias. Desta maneira, presume-se que a *expertise* é fundamental para o alinhamento das expectativas e sucesso da implementação destas tecnologias. Deste modo, os *data scientists* e especialistas de IT devem estar próximos da realidade das equipas de RH para conhecerem as suas especificidades e atuarem como parceiros, e não apenas como prestadores de serviços. O ideal será integrar este perfil de competências na equipa de RH e formar os profissionais de RH sobre estes processos, facilitando a colaboração entre as duas áreas, assim os RH assumem um posicionamento mais estratégico, tendo a responsabilidade de fazer a ligação entre a estratégia do negócio e estas tecnologias.

Por fim, referiu-se o papel importante dos RH como auditores, no sentido de analisarem criticamente os dados e os resultados, com vista à deteção de possíveis enviesamentos que condicionem a qualidade dos dados e das futuras conclusões obtidas.

MESA DE DISCUSSÃO: RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Helena Mateus Jerónimo, jeronimo@iseg.ulisboa.pt, Advance/CSG, ISEG, Universidade de Lisboa, Portugal

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

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

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

Foram também elencados vários riscos associados à aplicação da IA e *Analytics* no processo de R&S. Como pano-de-fundo, reconheceu-se que a tecnologia é uma criação humana e que os *softwares* e os algoritmos são desenhados, desenvolvidos, codificados

e produzidos por pessoas. De igual forma, a utilização subsequente destas tecnologias envolve também interação humana, num ambiente em que os profissionais de RH desconhecem a “opacidade” técnica da classificação algorítmica dos dados. Os riscos debatidos, os quais levantam **preocupações éticas**, foram:

- Possibilidade de afetar a **qualidade e veracidade dos dados**, comprometendo, assim, o rigor das análises subsequentes;
- Possibilidade de **má utilização das ferramentas digitais** e de um **tratamento incorreto dos dados**, o que pode suscitar problemas de **privacidade e/ou segurança dos dados pessoais** dos candidatos;
- **Replicação dos enviesamentos humanos** e dos padrões sistêmicos de discriminação nos próprios algoritmos, o que pode prejudicar a necessária imparcialidade ao longo das várias etapas do processo de R&S;
- **Dependência de certas palavras-chave** (e.g., na triagem dos currículos ou nos programas de *screening* de entrevistas), o que pode excluir bons candidatos e permitir que outros, que não têm um *fit* tão adequado à função, consigam enganar o sistema usando termos específicos consoante a programação dos algoritmos;
- **Falta de literacia e de competências digitais** requeridas para trabalhar com estas tecnologias por parte dos profissionais.

Manutenção da equidade e inclusão com a utilização da IA

Ao utilizar estas ferramentas digitais, o desafio de encontrar “a pessoa certa” pode focalizar-se apenas no KSA – *Knowledge, Skills, and Abilities*. Potencialmente, ficam de fora da equação o género, a idade ou a nacionalidade, mas também a universidade onde o candidato se formou. Deste modo, abre-se uma “janela” de oportunidades a todos aqueles que possuem as competências e aptidões necessárias para desempenhar determinadas funções com sucesso e permite que os recrutadores identifiquem talentos numa grande variedade de contextos e origens, promovendo a diversidade, equidade e inclusão. Para garantir que esta vantagem se torne real, é necessário que todas as ações sejam objeto de escrutínio e de monitorização rigorosos.

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

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

Supervisão humana em processos de R&S intermediados pela IA

Considerou-se que a supervisão humana deve existir em todas as fases do processo, de forma a garantir a qualidade, equidade e eficácia das decisões de R&S. É importante que os dados sejam fiáveis e que todas as etapas sejam cuidadosamente monitorizadas. Foi feita a ressalva de que uma coisa é a utilização da IA e *Analytics* como ferramentas coadjuvantes; outra, é a sua utilização como decisores. A área de GRH, que tem as pessoas no *core* da sua atividade, só pode optar pela primeira via, beneficiando do valor que aportam para alcançar melhores resultados organizacionais.

MESA DE DISCUSSÃO: FORMAR A NOVA GERAÇÃO DE RH

Isabel Paredes, *Partner & Chief Psychologist*, SHL Portugal

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

1.

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

Desta maneira, há a perceção que futuramente os profissionais de RH terão um papel mais estratégico para o sucesso das empresas, tendo-se discutido futuras funções, como *HR Data Analyst*, *Digital HR Consultant* ou *HR Specialist in Generative AI*, associadas ao crescimento da IA Generativa e dos *Analytics*. Estas novas tecnologias permitem melhorias na tomada de decisões em várias áreas dos RH, desde o R&S e Formação até à aplicação de estratégias de retenção e/ou de gestão do talento com base em *People Analytics*. No mesmo sentido, discutiu-se que é essencial existir um desenvolvimento paralelo de *soft skills*, como a responsabilidade, criatividade, relacionamento interpessoal, comunicação, proatividade, adaptabilidade e trabalho em equipa, e de *hard skills*, como competências para a compreensão e utilização de novas ferramentas digitais para a análise de dados e o conhecimento de plataformas e *softwares* de RH, como ERP, HCM, CRM, *Microsoft Power BI* e Ferramentas *Office 365*.

Em suma, os futuros profissionais de RH terão de possuir um currículo multidisciplinar que proporcione conhecimento em diversas áreas, como o Direito do Trabalho, Psicologia do Trabalho e das Organizações, TI, Finanças, Estatística, entre outras, para terem a capacidade de conjugar competências pessoais e interpessoais com componentes mais técnicas, de forma a conseguirem participar ativamente na tomada de decisões estratégicas, o que, como resultado, melhorará a produtividade e os resultados organizacionais.

2.

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

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

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

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

3.

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

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

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

MESA DE DISCUSSÃO: COMPETÊNCIAS PARA O FUTURO

Paulo Lopes Henriques (lopeshen@iseg.ulisboa.pt) Advance/CSG, ISEG, Universidade de Lisboa, Portugal e Susana Gonçalves, Abreu Advogados

A Organização moderna, confronta-se hoje com um conjunto de exigências em termos de necessidades de competências na gestão de recursos humanos que para muitos não eram sequer imagináveis há alguns anos. Esta exigência apresenta uma dinâmica muito própria que obriga à conceptualização do futuro, de modo a ser possível a preparação dos recursos humanos ao dispor da Organização.

A necessidade de desenvolver programas de Reskilling e Upskilling dos colaboradores, bem como a necessidade de apostar decisivamente na gestão das diferenças geracionais é talvez o desafio que se coloca de forma mais urgente à Organização. Esta compreensão radica no facto de que a revolução tecnológica e a renovação geracional não são o futuro. Antes o presente se não passado. Logo, urge, correr para dotar os colaboradores das competências mais adequadas não para o futuro, mas para enfrentar o dia-a-dia. O impacto da renovação geracional nas organizações é sentido constantemente, no questionamento permanente das instruções e decisões correntes. A “nova” geração quer participar, quer envolver-se nas decisões, sentem-se tecnicamente preparados, mas falta-lhes o conhecimento sobre a organização e a capacidade de convivência intergeracional no espaço organizacional. Mas não incluir esta geração na dinâmica da Organização, significa perder talento. Talento, fundamental à sobrevivência competitiva da Organização.

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

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

Em resumo, nesta discussão, fica claro que o grande desafio continua a ser garantir que as competências dos colaboradores estão alinhadas com as necessidades dos clientes. Esta noção mantém o foco, o propósito do processo de desenvolvimento de competências da força de colaboradores na organização. Fica ainda claro que o principal desafio é “começar”. com a certeza que começar cedo, com objetivo claro, permitirá aceder a níveis competitivos adequados. Fica ainda a ideia que se por um lado é fundamental apostar no desenvolvimento de competências relacionadas com o uso da tecnologia, o desenvolvimento de competências relacionadas ao “humano”, por outro é necessário cautela na intensidade do uso das tecnologias, para que não se retirem as capacidades humanas da equação. Pois deste modo é possível perder-se uma mais valia fundamental associada aos colaboradores que é a capacidade de adaptação e inovação perante desafios.

MESA DE DISCUSSÃO: INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL E ANALYTICS PARA O BEM ESTAR

Tiago Rodrigues Gonçalves (tgoncalves@iseg.ulisboa.pt), Advance/CSG, ISEG Universidade de Lisboa, Portugal

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

Deste modo, a necessidade da implementação da tecnologia nas organizações como ferramentas de estímulo do bem-estar dos colaboradores é hoje uma crescente preocupação que decorre do uso da tecnologia e da digitalização como parceiros na procura de humanização de processos, e na procura de alcançar valor social. Esta visão, que reflete a denominada quinta revolução industrial (ou indústria 5.0), é já uma preocupação de grandes instituições internacionais (observe-se, por exemplo, o Prémio Indústria 5.0 da Comissão Europeia), traduzindo-se na procura de uma inovação que almeja a obtenção deste objetivo.

Assim, é necessário articular presente e futuro na utilização da tecnologia para a obtenção do bem-estar dos colaboradores. Presente, fazendo uso da tecnologia atual para desenvolver estratégias de bem-estar, visando também a sustentabilidade económica das organizações. Futuro, procurando inovar e adotar, capacitando preventivamente as organizações em novas competências que se possam traduzir em novas políticas e práticas fazendo uso da tecnologia,

reduzindo ameaças ao bem-estar decorrentes de crescentes conflitos inter-geracionais no local de trabalho. Desta forma, a utilização de inteligência artificial já existente nas organizações pode maximizar o bem-estar por intermédio de várias vias de intervenção, nomeadamente: Na simplificação de tarefas rotineiras, eliminando estigmas e capacitando colaboradores para a integração de grandes modelos de linguagem na redução de redundâncias nas suas rotinas de trabalho, promovendo um maior equilíbrio trabalho-vida; Na utilização de sistemas, muitas vezes já em uso, que permitam o controlo das condições de saúde física e mental, dotados de informação para a redução e eliminação de riscos físicos e psicossociais no local de trabalho; Na capacidade de redesenhar e readotar estratégias de comunicação interna, prezando soluções que permitam a construção de redes sociais nas organizações de maior relevância, visando o desenvolvimento de confiança entre colegas e promovendo a partilha de conhecimento (ex. intranet com recurso a grandes modelos de linguagem ou assistentes pessoais e na criação de bases de conhecimento com recurso a essas mesmas tecnologias); Ou ainda na promoção de esquemas de trabalhos mais híbridos, garantindo a otimização do trabalho em rede e a otimização de redundâncias que advém de pobre distribuição do tempo de trabalho (ex. eliminação de reuniões em excesso, prezando o seguimento de temas críticos com o apoio de ferramentas de seguimento e síntese).

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

PARTICIPANTES

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