

A INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL COMO ALIADA NA GESTÃO DE PESSOAS: ESTUDO DE CASO SOBRE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E A IA EM UMA EMPRESA DE MANUTENÇÃO INDUSTRIAL NO BRASIL

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.307152510103>

Gilza Iale Camelo da Cunha Lopes
ORCID: 0009-0001-6624-5161

RESUMO: Este artigo tem como objetivo compreender a aplicação prática da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas, com foco na avaliação de desempenho, por meio de um estudo de caso em uma empresa brasileira do setor de manutenção industrial. A metodologia adotada envolveu a aplicação de questionários a oito analistas de Recursos Humanos, distribuídos pelas unidades da empresa em diferentes estados do país. Os dados coletados permitiram identificar percepções sobre o uso da IA no sistema RH Gestor, ferramenta adotada pela organização para apoiar processos avaliativos. Os resultados indicam que a IA tem contribuído para maior agilidade e precisão na avaliação de desempenho, além de auxiliar na geração de feedbacks mais personalizados. A pesquisa reforça que, embora a IA represente um avanço estratégico na gestão de pessoas, sua eficácia depende da integração com práticas éticas, formação continuada e revisão dos processos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVES: Inteligência Artificial, Gestão de Pessoas, Avaliação de Desempenho, Recursos Humanos

INTRODUÇÃO

A avaliação de desempenho é uma prática essencial para o desenvolvimento organizacional, especialmente em setores industriais, onde a performance impacta diretamente a produtividade e a segurança. Com o avanço da tecnologia, a inteligência artificial tem sido incorporada aos processos de Recursos Humanos, oferecendo soluções para análise de dados, feedback automatizado e tomada de decisão preditiva. Este estudo busca compreender como a IA está sendo utilizada na prática, por meio de um estudo de caso na em uma empresa de manutenção industrial do Brasil.

Com mais de quatro décadas de atuação no setor de manutenção industrial, a empresa em questão consolidou-se como uma referência nacional, operando em diversos estados brasileiros, incluindo Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Paraná (PR), Pernambuco (PE), Rio Grande do Norte (RN), Ceará (CE), Sergipe (SE) e Bahia (BA). Sua trajetória é marcada pela prestação de serviços especializados a grandes corporações do setor energético e petrolífero, além de possuir alguns contratos na área de construção civil evidenciando assim sua capacidade técnica, confiabilidade operacional e aderência a padrões internacionais de qualidade. A ampla distribuição geográfica de suas unidades permite uma atuação estratégica e eficiente, contribuindo diretamente para a manutenção e continuidade de operações críticas em diferentes regiões do país.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada para esse estudo configura-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com delineamento de estudo de caso. A pesquisa aplicada, conforme Gil (2019), busca gerar conhecimentos voltados à aplicação prática, visando à solução de problemas específicos. A abordagem qualitativa permite compreender fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes, valorizando a subjetividade e a complexidade do contexto (MINAYO, 2001).

O estudo de caso foi adotado por possibilitar uma investigação aprofundada de uma realidade específica, sendo especialmente útil para compreender processos contemporâneos inseridos em contextos reais (YIN, 2015). O objetivo central foi investigar o uso da Inteligência Artificial (IA) como ferramenta de apoio à gestão de pessoas, com foco na avaliação de desempenho em uma empresa brasileira do setor de manutenção industrial, com mais de 40 anos de atuação e unidades distribuídas nos estados do Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Paraná (PR), Pernambuco (PE), Rio Grande do Norte (RN), Ceará (CE), Sergipe (SE) e Bahia (BA). A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário semiestruturado, aplicado às analistas de Recursos Humanos atuantes nas unidades da empresa mencionadas.

Esse tipo de instrumento, segundo Triviños (2008), permite ao pesquisador explorar temas previamente definidos, ao mesmo tempo em que oferece flexibilidade para captar percepções e experiências espontâneas dos participantes. O questionário foi elaborado com base em referenciais teóricos sobre avaliação de desempenho, gestão de pessoas e inteligência artificial, contemplando questões relacionadas à percepção das profissionais quanto à eficácia da IA no processo avaliativo, à integração do software RH Gestor nas rotinas de avaliação, aos impactos percebidos na tomada de decisão e na gestão de talentos, bem como às barreiras e potencialidades observadas no uso da IA.

Os dados obtidos foram tratados por meio da análise de conteúdo, conforme a metodologia proposta por Bardin (2011), que consiste em um conjunto de técnicas sistemáticas de descrição e interpretação das comunicações, com o objetivo de inferir conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. Essa abordagem permitiu a categorização das respostas e a identificação de padrões, recorrências e divergências, possibilitando uma compreensão mais aprofundada sobre a incorporação da IA no processo de avaliação de desempenho.

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que regulamenta as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. As participantes foram informadas sobre os objetivos do estudo, a voluntariedade da participação, o anonimato das respostas e o sigilo das informações fornecidas, sendo garantido o direito de desistência a qualquer momento, sem prejuízo.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Gestão de Pessoas no contexto organizacional

A gestão de pessoas é uma área estratégica das organizações contemporâneas, responsável por alinhar os objetivos institucionais às necessidades e potencialidades humanas. Segundo Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deixou de ser apenas uma função administrativa voltada ao controle de pessoal para se tornar um sistema dinâmico e integrado, que visa desenvolver competências, promover o engajamento e gerar valor por meio do capital humano. Em ambientes industriais, como o setor de manutenção, essa gestão assume contornos específicos, exigindo agilidade, precisão e capacidade de adaptação às demandas operacionais.

Historicamente, a gestão de pessoas evoluiu de modelos burocráticos e mecanicistas para abordagens mais flexíveis e centradas no indivíduo. A transição do modelo tradicional de Recursos Humanos para uma gestão estratégica de pessoas foi impulsionada por mudanças no mercado, avanços tecnológicos e pela crescente valorização da inovação como diferencial competitivo (DUTRA, 2012). Nesse cenário, o papel do gestor de pessoas passou a incluir não apenas o recrutamento e seleção, mas também o desenvolvimento de talentos, a gestão do desempenho, a promoção da cultura organizacional e a mediação de conflitos.

A avaliação de desempenho, por sua vez, é uma das ferramentas mais relevantes dentro da gestão de pessoas. Ela permite mensurar o desempenho individual e coletivo, identificar lacunas de competências, orientar decisões sobre promoções, treinamentos e desligamentos, além de fomentar uma cultura de melhoria contínua. Para Marras (2011), a avaliação de desempenho deve ser compreendida como um processo sistemático e contínuo, que envolve critérios objetivos e subjetivos, e que deve estar alinhado aos valores e metas da organização.

No contexto industrial, a avaliação de desempenho enfrenta desafios específicos, como a alta rotatividade, a diversidade de funções operacionais e a necessidade de padronização dos critérios avaliativos. Além disso, o ambiente de manutenção industrial exige respostas rápidas e decisões assertivas, o que torna a gestão de pessoas ainda mais crítica. A atuação dos profissionais de Recursos Humanos nesse setor demanda ferramentas que otimizem processos, reduzam erros e ampliem a capacidade de análise dos dados gerados pelas avaliações.

É nesse ponto que a Inteligência Artificial (IA) surge como uma aliada estratégica. A IA, aplicada à gestão de pessoas, permite automatizar tarefas repetitivas, analisar grandes volumes de dados, identificar padrões de comportamento e gerar insights para a tomada de decisão. Segundo Davenport e Ronanki (2018), a IA pode ser utilizada em três grandes frentes dentro das organizações: automação de processos, análise de dados e interação com usuários. No caso da avaliação de desempenho, essas frentes se traduzem em sistemas que coletam informações de múltiplas fontes, processam indicadores de performance e oferecem recomendações personalizadas para gestores e colaboradores.

A integração da IA à gestão de pessoas representa uma mudança paradigmática. De acordo com Silva e Tarouco (2020), a IA não substitui o a análise humano, mas o complementa, oferecendo suporte analítico e ampliando a capacidade de resposta dos profissionais de RH. Essa complementaridade é especialmente relevante em ambientes industriais, onde decisões precisam ser tomadas com base em dados confiáveis e em tempo hábil. O uso de softwares como o RH Gestor, por exemplo, permite consolidar informações de diferentes unidades da empresa, padronizar critérios de avaliação e gerar relatórios que facilitam a gestão integrada do desempenho.

Além dos ganhos operacionais, a IA também contribui para a redução de vieses nos processos avaliativos. Estudos apontam que avaliações humanas estão sujeitas a influências subjetivas, como preferências pessoais, estereótipos e julgamentos emocionais (TREVINO; NELSON, 2017). A IA, ao operar com algoritmos baseados em dados objetivos, pode minimizar essas distorções, promovendo maior equidade e transparência. No entanto, é fundamental que os sistemas sejam constantemente auditados e calibrados, para evitar a reprodução de vieses históricos presentes nos dados de treinamento.

Outro aspecto relevante é a aceitação da tecnologia pelos profissionais de RH. A adoção da IA exige capacitação, mudança de mentalidade e revisão de processos. Segundo Ulrich et al. (2012), a transformação digital na gestão de pessoas deve ser acompanhada de uma gestão da mudança eficaz, que envolva comunicação clara, participação ativa dos colaboradores e suporte contínuo. Em empresas com múltiplas unidades, como no caso estudado, essa gestão da mudança torna-se ainda mais complexa, exigindo estratégias específicas para cada contexto regional.

Por fim, é importante destacar que a gestão de pessoas mediada por IA não se limita à avaliação de desempenho. Ela pode ser expandida para áreas como recrutamento e seleção, gestão de clima organizacional, desenvolvimento de competências e planejamento sucessório. A IA, ao oferecer uma visão integrada e preditiva do capital humano, permite que as organizações antecipem tendências, identifiquem riscos e tomem decisões mais assertivas.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma das ferramentas mais relevantes e estratégicas da gestão de pessoas, sendo utilizada para mensurar, analisar e desenvolver o potencial dos colaboradores dentro das organizações. De acordo com Chiavenato (2014), trata-se de um processo sistemático que visa verificar o comportamento profissional, os resultados entregues e as competências demonstradas pelos indivíduos em determinado período, permitindo alinhar o desempenho individual aos objetivos organizacionais. Para Milkovich e Boudreau (2011), a avaliação de desempenho é essencial para garantir que os esforços dos colaboradores estejam direcionados às metas organizacionais, promovendo o alinhamento entre estratégia e execução.

Historicamente, a avaliação de desempenho surgiu como um instrumento de controle e padronização, especialmente em ambientes industriais, onde a produtividade era o principal indicador de eficiência. Com o tempo, no entanto, esse processo passou a incorporar dimensões mais amplas, como competências comportamentais, capacidade de trabalho em equipe, criatividade e alinhamento com os valores da organização (Boog, 2002). Essa evolução reflete a transição da gestão de pessoas de um modelo operacional para um modelo estratégico, no qual o capital humano é visto como diferencial competitivo (Fleury & Oliveira, 2011).

No contexto da manutenção industrial, a avaliação de desempenho assume características particulares. Trata-se de um ambiente que exige precisão técnica, cumprimento rigoroso de normas de segurança, agilidade na resolução de problemas e capacidade de atuação sob pressão. Assim, os critérios avaliativos precisam considerar não apenas os resultados quantitativos, mas também aspectos qualitativos, como proatividade, cooperação e aderência aos procedimentos operacionais. Segundo Marras (2011), a eficácia da avaliação depende da clareza dos critérios, da periodicidade do processo e da forma como o feedback é conduzido. Já para Bergamini (2009), o processo deve ser construído com base em relações de confiança e transparência, para que os colaboradores se sintam parte ativa do seu desenvolvimento.

Diversos métodos de avaliação de desempenho são utilizados nas organizações, variando desde os mais tradicionais, como escalas de avaliação e listas de verificação,

até os mais modernos, como avaliação 360 graus, gestão por competências e análise de indicadores de performance. A escolha do método depende do porte da empresa, da cultura organizacional e dos objetivos estratégicos. Para Dutra (2012), a avaliação deve ser compreendida como um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento, e não como um julgamento pontual ou punitivo. Já Oliveira (2014) destaca que a eficácia da avaliação está diretamente relacionada à sua integração com os demais subsistemas de gestão de pessoas, como treinamento, desenvolvimento e remuneração.

A aplicação eficaz da avaliação de desempenho enfrenta desafios recorrentes, como a subjetividade dos avaliadores, a resistência dos colaboradores, a falta de preparo das lideranças e a ausência de integração com outros subsistemas de gestão de pessoas. Além disso, em empresas com múltiplas unidades, como é o caso de organizações com atuação nacional, a padronização dos critérios e a consistência dos resultados tornam-se ainda mais complexas. Nesse cenário, a tecnologia surge como uma aliada fundamental para garantir a confiabilidade e a escalabilidade do processo avaliativo (Chiavenato, 2014; Ulrich et al., 2012).

A introdução da Inteligência Artificial (IA) na avaliação de desempenho representa uma inovação significativa. A IA permite automatizar a coleta e análise de dados, identificar padrões de comportamento, cruzar informações de diferentes fontes e gerar relatórios personalizados com maior rapidez e precisão. Segundo Davenport e Ronanki (2018), a IA pode ser aplicada em três grandes frentes: automação de processos, análise de dados e interação com usuários. No caso da avaliação de desempenho, essas frentes se traduzem em sistemas que monitoram indicadores em tempo real, sugerem planos de desenvolvimento e oferecem feedbacks baseados em evidências.

A utilização de softwares especializados, como o RH Gestor, permite integrar a avaliação de desempenho a outros processos de gestão de pessoas, como treinamento, promoção, sucessão e remuneração variável. Além disso, esses sistemas possibilitam a visualização de dashboards com métricas atualizadas, facilitando a tomada de decisão por parte dos gestores. Para Silva e Tarouco (2020), a IA não substitui o julgamento humano, mas o complementa, oferecendo suporte analítico e ampliando a capacidade de resposta das equipes de Recursos Humanos. Segundo Gomes e Oliveira (2021), a IA pode contribuir para uma gestão mais estratégica e orientada por dados, desde que acompanhada por políticas claras de governança e ética.

Outro benefício relevante da IA na avaliação de desempenho é a redução de vieses. Avaliações conduzidas exclusivamente por pessoas estão sujeitas a influências subjetivas, como simpatia, estereótipos, julgamentos emocionais e favoritismos. A IA, ao operar com algoritmos baseados em dados objetivos, pode minimizar essas

distorções, promovendo maior equidade e transparéncia. No entanto, é fundamental que os algoritmos sejam auditáveis e que os dados utilizados estejam livres de preconceitos históricos, sob pena de reproduzir ou até amplificar desigualdades (Trevino & Nelson, 2017; Binns, 2018).

A aceitação da tecnologia pelos profissionais de RH e pelos colaboradores também é um fator crítico de sucesso. A adoção da IA exige capacitação, mudança de mentalidade e revisão de processos. Segundo Ulrich et al. (2012), a transformação digital na gestão de pessoas deve ser acompanhada de uma gestão da mudança eficaz, que envolva comunicação clara, participação ativa dos envolvidos e suporte contínuo. Em empresas com múltiplas unidades e culturas regionais distintas, essa gestão da mudança deve ser sensível às especificidades locais (Schein, 2010).

Por fim, é importante destacar que a avaliação de desempenho mediada por IA não elimina a necessidade de diálogo humano. O feedback contínuo, a escuta ativa e o reconhecimento interpessoal continuam sendo elementos essenciais para o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores. A tecnologia deve ser vista como uma ferramenta de apoio, e não como substituta das relações humanas no ambiente de trabalho (Bergamini, 2009; Chiavenato, 2014).

Em síntese, a avaliação de desempenho é um processo essencial para o desenvolvimento organizacional, especialmente em setores industriais que demandam alta performance e precisão. A incorporação da Inteligência Artificial nesse processo potencializa sua eficácia, ampliando a capacidade analítica, reduzindo vieses e promovendo decisões mais estratégicas. No entanto, seu sucesso depende da integração com a cultura organizacional, da capacitação dos profissionais envolvidos e da manutenção de uma abordagem ética e humanizada.

Inteligencia Artificial na Gestão de Pessoas:

A Inteligência Artificial (IA) tem se consolidado como uma das principais tecnologias disruptivas da atualidade, com impactos significativos em diversos setores da economia, incluindo a gestão de pessoas. No contexto organizacional, a IA representa uma oportunidade de transformação dos processos de Recursos Humanos (RH), promovendo maior eficiência, precisão e capacidade analítica. Segundo Russell e Norvig (2010), a IA refere-se a sistemas computacionais capazes de realizar tarefas que normalmente exigiriam inteligência humana, como reconhecimento de padrões, tomada de decisão e aprendizado com base em dados.

Na área de gestão de pessoas, a IA tem sido aplicada em diversas frentes, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, gestão de talentos, análise de clima organizacional e planejamento de sucessão. De acordo com Huang e Rust (2021), a IA pode ser classificada em três níveis de aplicação: assistiva, aumentada e

autônoma. No nível assistivo, a IA apoia os profissionais de RH com ferramentas de automação e análise de dados. No nível aumentado, ela colabora com os gestores na tomada de decisões estratégicas. Já no nível autônomo, a IA é capaz de executar processos de forma independente, com mínima intervenção humana.

A avaliação de desempenho é uma das áreas que mais tem se beneficiado da incorporação da IA. Tradicionalmente, esse processo era conduzido de forma manual, com base em critérios subjetivos e registros pontuais. Com o uso de IA, é possível coletar dados em tempo real, cruzar informações de múltiplas fontes (como produtividade, feedbacks, metas e indicadores operacionais) e gerar relatórios personalizados que orientam decisões mais assertivas. Segundo Davenport e Ronanki (2018), a IA aplicada à avaliação de desempenho permite identificar padrões de comportamento, prever riscos e sugerir planos de desenvolvimento individualizados.

Além da automação, a IA contribui para a redução de vieses nos processos avaliativos. Estudos como os de Binns (2018) e Trevino e Nelson (2017) apontam que avaliações humanas estão sujeitas a influências subjetivas, como preferências pessoais, estereótipos e julgamentos emocionais. A IA, ao operar com algoritmos baseados em dados objetivos, pode minimizar essas distorções, promovendo maior equidade e transparência. No entanto, é fundamental que os sistemas sejam auditáveis e que os dados utilizados estejam livres de preconceitos históricos, sob pena de reproduzir ou até amplificar desigualdades.

A integração da IA à gestão de pessoas exige uma mudança de paradigma nas organizações. Para Ulrich et al. (2012), a transformação digital no RH deve ser acompanhada de uma gestão da mudança eficaz, que envolva comunicação clara, capacitação dos profissionais e revisão dos processos internos. Em empresas com múltiplas unidades e culturas regionais distintas, como é o caso de organizações do setor de manutenção industrial, essa gestão da mudança deve ser sensível às especificidades locais, respeitando os contextos operacionais e socioculturais.

Outro aspecto relevante é a aceitação da tecnologia pelos profissionais de RH. Segundo Silva e Tarouco (2020), a adoção da IA depende da confiança dos usuários nos sistemas, da clareza dos objetivos e da percepção de valor agregado. A resistência à tecnologia pode ser mitigada por meio de treinamentos, envolvimento dos colaboradores na construção dos processos e demonstração dos benefícios práticos da IA na rotina de trabalho. Gomes e Oliveira (2021) destacam que a IA deve ser vista como uma aliada estratégica, capaz de ampliar a capacidade analítica do RH e promover uma gestão mais orientada por dados.

No contexto industrial, a aplicação da IA na gestão de pessoas apresenta desafios específicos. Trata-se de um ambiente que exige alta performance, precisão técnica e cumprimento rigoroso de normas de segurança. A IA pode contribuir

para a identificação de talentos, o monitoramento de indicadores operacionais e a personalização de planos de desenvolvimento, mas deve ser integrada de forma cuidadosa, respeitando as particularidades do setor. Segundo Schein (2010), a cultura organizacional desempenha um papel fundamental na aceitação de novas tecnologias, sendo necessário alinhar os valores da empresa à proposta de inovação.

A utilização de softwares especializados, como o RH Gestor, tem se mostrado eficaz na integração da IA aos processos de avaliação de desempenho. Esses sistemas permitem consolidar informações de diferentes unidades da empresa, padronizar critérios avaliativos e gerar relatórios que facilitam a gestão integrada do desempenho. Além disso, possibilitam a visualização de dashboards com métricas atualizadas, promovendo maior agilidade na tomada de decisão. Para Huang e Rust (2021), a IA aplicada ao RH deve ser capaz de aprender com os dados, adaptar-se às mudanças e oferecer insights que agreguem valor à estratégia organizacional.

Por fim, é importante destacar que a IA na gestão de pessoas não substitui o julgamento humano, mas o complementa. O feedback contínuo, a escuta ativa e o reconhecimento interpessoal continuam sendo elementos essenciais para o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores. A tecnologia deve ser vista como uma ferramenta de apoio, e não como substituta das relações humanas no ambiente de trabalho. Segundo Bergamini (2009), o desenvolvimento humano nas organizações depende de relações de confiança, respeito e valorização das individualidades, aspectos que a IA deve preservar e potencializar.

Em síntese, a Inteligência Artificial representa uma oportunidade de transformação da gestão de pessoas, especialmente em setores industriais que demandam alta performance e precisão. Sua aplicação na avaliação de desempenho potencializa a eficácia dos processos, amplia a capacidade analítica do RH e promove decisões mais estratégicas. No entanto, seu sucesso depende da integração com a cultura organizacional, da capacitação dos profissionais envolvidos e da manutenção de uma abordagem ética e humanizada.

Estudo de Caso Resultados da Pesquisa

A pesquisa realizada com oito analistas de Recursos Humanos, representantes das unidades da empresa nos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná, Pernambuco, Rio Grande do Norte, Ceará, Sergipe e Bahia, revelou um perfil profissional experiente, com média superior a cinco anos de atuação na área e formação acadêmica predominantemente em nível superior. Esse grupo foi responsável por fornecer percepções valiosas sobre o uso da Inteligência Artificial (IA) na avaliação de desempenho dentro da organização.

A maioria das unidades já incorporou a IA aos seus processos avaliativos nas devolutivas e formatação do feedback contextualizado, com exceção das regionais de Sergipe e Bahia, que ainda não completaram um ano de contrato e, portanto, não passaram pelo ciclo formal de avaliação. Em todas as demais localidades, o sistema RH Gestor é utilizado como ferramenta principal, integrando funcionalidades de IA que auxiliam na análise de dados, geração de resumos e cruzamento de informações relevantes para a gestão de desempenho.

A plataforma RHGestor, fundada em 2019, configura-se como uma solução tecnológica voltada à gestão de pessoas, com foco na automatização de processos de Recursos Humanos, tais como recrutamento, desenvolvimento de competências e avaliação de desempenho dos colaboradores. O sistema é integrado à folha de pagamento e incorpora funcionalidades baseadas em inteligência artificial, sendo aplicável a empresas de médio e grande porte (RHGestor, 2024). Em agosto de 2024, durante a 50ª edição do Congresso Nacional de Recursos Humanos (CONARH), a RHGestor foi adquirida pela Sólides, empresa brasileira reconhecida por sua atuação no desenvolvimento de tecnologias para gestão de capital humano (EXAME, 2024). A Sólides oferece uma plataforma estratégica e integrada, que combina recursos avançados com abordagens centradas no usuário, visando à melhoria da produtividade, retenção de talentos e redução da rotatividade (SÓLIDES, 2024). A aquisição consolidou a Sólides como uma HR Tech de destaque na América Latina, tendo recebido o maior aporte financeiro do setor até então, e impactado mais de 15 milhões de profissionais em mais de 40 mil empresas (SÓLIDES, 2024).

Os analistas relataram que a IA tem contribuído significativamente para tornar o processo mais ágil e eficiente. A automatização da coleta de dados e a capacidade da plataforma de sintetizar informações como promoções e registros de desempenho permitem que os profissionais de RH realizem devolutivas mais precisas e contextualizadas. Além disso, todos os participantes concordaram que a IA ajuda a reduzir vieses nas avaliações, promovendo maior equidade ao padronizar critérios e minimizar interferências subjetivas. Também foi consenso que o sistema oferece insights úteis para a gestão de pessoas, facilitando a identificação de talentos, lacunas de competências e oportunidades de desenvolvimento.

Apesar desses avanços, a devolutiva aos colaboradores ainda representa um desafio. Apenas metade das unidades afirmou conseguir realizar esse retorno de forma completa. As demais enfrentam dificuldades relacionadas ao alto volume de funcionários, à sobrecarga de atividades e à ausência de um ciclo avaliativo concluído. Embora a IA facilite a entrega de feedbacks personalizados e os colaboradores compreendam bem os retornos gerados, os analistas destacaram que o envolvimento humano continua sendo essencial. A devolutiva automatizada, por si só, não é suficiente; é necessário o olhar técnico e sensível do profissional de RH para construir um retorno alinhado às necessidades individuais de cada colaborador.

Os desafios enfrentados no uso da IA foram diversos. Entre os mais citados estão problemas com a qualidade dos dados, como inconsistência nas informações e é preciso o analista está conferindo se os dados estão de acordo com a realidade da avaliação feita. Também foram mencionadas dificuldades relacionadas à capacitação técnica, com os profissionais ainda em processo de adaptação às ferramentas. Questões éticas e de transparência também foram levantadas, especialmente quanto à compreensão dos critérios utilizados pelos algoritmos e à confiabilidade das decisões automatizadas. Além disso, observou-se certa resistência ao uso da IA para devolutivas, especialmente nas unidades onde a prática ainda é recente e pouco difundida, as unidades quem utiliza o uso da IA para devolutiva, envia o texto elaborado pela IA e conferido pelo analista via e-mail e ou whatsapp do colaborador, em alguns casos o RH consegue fazer a devolutiva presencial olho no olho individualmente.

Por fim, ao serem questionados sobre o impacto da IA na gestão de desempenho, todos os participantes atribuíram nota 4 em uma escala de 1 a 5, indicando que a tecnologia tem gerado efeitos positivos e relevantes, embora ainda haja espaço para aprimoramento. A percepção geral é de que a IA representa uma aliada estratégica na gestão de pessoas, desde que acompanhada por capacitação adequada, revisão de processos e uma abordagem ética e humanizada.

A aplicação da Inteligência Artificial (IA) na gestão de pessoas tem demonstrado resultados promissores, sobretudo no processo de avaliação de desempenho, em que é utilizada para o cruzamento de dados, geração de relatórios e sugestões de feedback. Conforme apontado por Davenport e Ronanki, a IA contribui para a automatização de tarefas analíticas e oferece suporte à tomada de decisão estratégica, o que se reflete na maior agilidade dos processos avaliativos (DAVENPORT; RONANKI, 2018). Além disso, ao padronizar critérios e reduzir interferências subjetivas, a tecnologia atua na mitigação de vieses, conforme discutido por Treviño e Nelson, que destacam o potencial da IA em promover maior equidade nos processos organizacionais (TREVIÑO; NELSON, 2017).

Apesar dos avanços, a devolutiva automatizada, embora considerada clara e funcional, ainda exige supervisão humana para garantir alinhamento contextual e sensibilidade nas interpretações, como defendem Silva e Tarouco, ao enfatizarem que a IA deve complementar, e não substituir, a análise e conferência humana (SILVA; TAROUCO, 2020). Entre os principais desafios identificados estão a necessidade de conferência dos dados, do sistema e da plataforma e a resistência de algumas unidades em utilizar a tecnologia da IA como facilitador da elaboração de feedbacks, o que está alinhado à análise de Ulrich et al., que ressaltam a importância da gestão da mudança e da formação continuada para a incorporação de inovações no setor (ULRICH et al., 2012). Também pode-se ressaltar que entre os desafios é conseguir

dar a devolutiva para todo efetivo avaliado, tendo em vista as atribuições dos analistas no universo da atividades de departamento pessoal e recursos humanos, o que eles chamam de RH generalista.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa evidenciou que a Inteligência Artificial tem se consolidado como uma aliada poderosa na gestão de pessoas, especialmente no contexto da avaliação de desempenho em ambientes industriais. O estudo de caso realizado em uma empresa brasileira especializada em manutenção industrial revelou que, quando bem aplicada, a IA pode transformar significativamente o papel do setor de Recursos Humanos, tornando-o mais analítico, estratégico e orientado por dados. A utilização do sistema RH Gestor, com funcionalidades de IA, demonstrou ganhos expressivos em agilidade, precisão e capacidade de síntese, além de contribuir para a redução de vieses e a geração de insights relevantes para a tomada de decisão.

Contudo, os resultados também apontaram que a devolutiva aos colaboradores ainda representa um desafio, exigindo o envolvimento humano para garantir que o feedback seja contextualizado e sensível às particularidades de cada profissional. A IA, embora eficiente na automatização de processos, não substitui o olhar técnico e empático do analista de RH, sendo necessária uma atuação complementar entre tecnologia e julgamento humano.

Diante dos desafios identificados, recomenda-se que a empresa amplie o uso da IA com foco em três pilares fundamentais: ética, transparência e capacitação. A melhoria da qualidade dos dados, a definição de políticas claras de governança e a oferta de treinamentos específicos são medidas essenciais para fortalecer a confiança nos sistemas e garantir sua efetividade. Além disso, é importante promover uma cultura organizacional que favoreça a inovação e a aceitação tecnológica, reduzindo resistências e estimulando o uso estratégico da IA em todas as unidades da organização.

Como sugestão de melhoria, destaca-se a necessidade de aprimorar o sistema RH Gestor para facilitar a entrega de devolutivas personalizadas, com recursos que permitam maior interação entre analistas e colaboradores. A inclusão de funcionalidades que integrem dados comportamentais, históricos de desenvolvimento e metas individuais pode tornar o processo ainda mais robusto e alinhado às necessidades reais da força de trabalho.

Por fim, recomenda-se que futuras pesquisas aprofundem a análise sobre o impacto da IA em outras dimensões da gestão de pessoas, como recrutamento, clima organizacional, retenção de talentos e planejamento sucessório. Estudos comparativos entre diferentes setores industriais e entre empresas com distintos níveis de maturidade tecnológica também podem contribuir para ampliar o entendimento sobre os limites e possibilidades da IA no campo do capital humano.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BINNS, Reuben. **Justiça na aprendizagem de máquina**: lições da filosofia política. In: Anais da Conferência de 2018 sobre Justiça, Prestação de Contas e Transparência. New York: ACM, 2018. p. 149–159.
- BOOG, Gustavo. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem participativa. São Paulo: Gente, 2002.
- BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. **Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais**. Disponível em: <<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2025.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- DAVENPORT, Thomas H.; RONANKI, Rajeev. **Inteligência artificial para o mundo real**. Harvard Business Review, v. 96, n. 1, p. 108–116, 2018.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para gestão de pessoas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- EXAME. **Sólides compra RHGestor para crescer entre as médias empresas**. 2024. Disponível em: <https://exame.com>. Acesso em: 28 out. 2025.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Maria Aparecida. **Gestão de pessoas nas organizações**: o valor das competências. São Paulo: Gente, 2011.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GOMES, Rafael; OLIVEIRA, Ana Paula. **Inteligência artificial na gestão de pessoas**: desafios éticos e estratégicos. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento, v. 17, n. 2, p. 45–62, 2021.
- HUANG, Ming-Hui; RUST, Roland T. **Inteligência artificial em serviços**. Journal of Service Research, v. 24, n. 1, p. 3–20, 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RUSSELL, Stuart; NORVIG, Peter. **Inteligência artificial:** uma abordagem moderna. 3. ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2010.

RHGESTOR. **Quem somos.** 2024. Disponível em: <https://rhgestor.com.br>. Acesso em: 28 out. 2025.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SILVA, Ana Paula da; TAROUCO, Liane Margarida Rockenbach. **Inteligência artificial na gestão de pessoas:** desafios e possibilidades. Revista Gestão & Tecnologia, v. 20, n. 2, p. 45–60, 2020.

SÓLIDES. **Sobre nós.** 2024. Disponível em: <https://solides.com.br/sobre-nos>. Acesso em: 28 out. 2025.

TREVINO, Linda Klebe; NELSON, Katherine A. **Gestão da ética nos negócios:** como fazer do jeito certo. 6. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2008.

ULRICH, Dave et al. **Recursos humanos estratégicos:** como gerenciar pessoas para obter vantagem competitiva. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.