

ID: 121592644

01-01-2026

IA e gestão de talentos: organização "caramujo" ou "ostra"?

INÊS CARNEIRO E SOUSA

Assistant Professor no ISCTE Business School

A

inteligência artificial (IA) está a transformar a forma como as organizações gerem o talento. Mas nem todas avançam

ao mesmo ritmo e estratégia. Será a sua organização um caramujo ou uma ostra?

A aplicação de técnicas e ferramentas de IA na gestão de talentos tem mostrado potencial para otimizar várias etapas do ciclo de vida dos trabalhadores, desde o recrutamento e seleção até ao desenvolvimento, envolvimento e retenção. Um estudo recente de Dawson e Agbozo (2024) mostra que a adoção da IA na gestão de talentos tem evoluído gradualmente nos últimos anos, acompanhando o próprio avanço da IA no mundo do trabalho.

Khan (2024) exemplifica este potencial: modelos de análise preditiva desenvolvidos com base em IA utilizam dados históricos de desempenho para prever resultados futuros, ajudando a identificar indivíduos com elevado potencial e áreas a desenvolver. Por sua vez, plataformas de aprendizagem baseadas em IA oferecem experiências de formação personalizadas. No domínio do

planeamento da sucessão, a modelação preditiva, alicerçada em dados de desempenho, pode apoiar a identificação de colaboradores com perfil e competências para assumir funções de liderança.

A IA pode, assim, ser uma aliada poderosa na gestão de talentos. No entanto, a investigação (Khan, 2024) também alerta para riscos: questões de qualidade e privacidade dos dados, ausência de discernimento humano em decisões complexas, preconceitos embutidos nos algoritmos, desafios éticos, desconfiança por parte dos utilizadores e a escassez de profissionais com competências adequadas para usar estas ferramentas. Apesar disso, os benefícios parecem, em muitos contextos, superar os riscos, sobretudo quando a IA é usada de forma estratégica e consciente.

Podemos inspirar-nos no mundo marinho para pensar nas estratégias das organizações perante a IA. Algumas empresas são como caramujos: movem-se, ainda que lentamente, mas levam consigo a estrutura necessária para explorar novos caminhos. Investem em IA na gestão de talentos, recolhem dados



com critério, fazem perguntas relevantes, antecipam necessidades e procuram transformar essa informação em vantagem competitiva na atração e na retenção de pessoas.

Outras são como ostras: fechadas, imóveis, protegidas por uma carapaça rígida, resistentes à mudança e à inovação. Ou, quando agem, fazem-no de forma reativa, guiadas mais pela urgência ou pela intuição do que por uma estratégia baseada em evidência.

Para ser uma organização caramujo e avançar de forma sustentada, ainda que lentamente, é essencial saber para onde se quer ir, pois, como nos lembra o provérbio, "quando se navega sem destino, nenhum vento é favorável". Do mesmo modo, recorrer à IA sem saber que dados recolher, que perguntas formular ou como interpretar os resultados pode gerar mais ruído do que clareza.

ID: 121592644

01-01-2026

za. A diferença não está apenas na adoção de ferramentas de IA, mas também na capacidade de utilizá-las com método, intenção e sentido estratégico.

É neste sentido que a formação em métodos de investigação e análise de dados se torna uma competência crítica na gestão de pessoas. Num cenário marcado pela crescente adoção de IA e de ferramentas de People Analytics, saber recolher dados não é suficiente: é preciso saber porquê, para quê e como.

Os métodos de investigação permitem-nos definir questões relevantes, formular hipóteses e escolher técnicas (como questionários ou entrevistas) adequadas ao contexto. A forma como estas variáveis são enquadradas e analisadas influencia diretamente a qualidade e a utilidade dos dados recolhidos. Posteriormente, esses dados devem ser tratados com rigor para que se convertam em conhecimento útil à tomada de decisão.

Durante muito tempo, estas competências estiveram quase exclusivamente nas universidades e centros de investigação. Mas isso tem vindo a mudar. Por um lado, muitos cientistas têm procurado reforçar o seu impacto nas comunidades, promovendo colaborações com organizações de diferentes setores. Por outro, a oferta formativa nestas áreas tem crescido significativamente, desde a introdução

“SABER RECOLHER DADOS NÃO É SUFICIENTE: É PRECISO SABER PORQUÊ, PARA QUÊ E COMO”

de unidades curriculares, como Data Analytics, em cursos já existentes, até à criação de novos ciclos de estudo, como licenciaturas em Ciência de Dados.

O desenvolvimento de competências em métodos de investigação e análise de dados não deve, por isso, ser encarado como um domínio exclusivo de especialistas técnicos. Trata-se de uma competência transversal, essencial para que um número crescente de profissionais esteja preparado para definir estratégias de recolha e análise de informação, desenhar instrumentos de diagnóstico adequados aos contextos organizacionais e integrar a IA, sempre que pertinente, de forma crítica e informada.

Estas competências permitem aos profissionais, em particular aos da Gestão de recursos humanos, ir além da aceitação acrítica de resultados aparentemente objetivos. Possibilitam identificar enviesamentos nos dados e nos modelos, dialogar de forma fundamentada com fornecedores de soluções de IA e assegurar que as decisões suportadas por dados respeitam princípios de rigor metodológico, trans-

parência e equidade.

Num tempo em que os dados são abundantes e as ferramentas cada vez mais poderosas, a verdadeira vantagem competitiva não reside na tecnologia em si, mas na forma como a gestão de recursos humanos a enquadra e utiliza. É isso que distingue as organizações caramujo, que avançam de forma sustentada, levando consigo a estrutura, as competências e os critérios necessários para explorar novos caminhos, das organizações ostra, que permanecem fechadas ou apenas reagem à pressão do momento.

A questão central deixa, assim, de ser apenas “usamos IA?” para passar a ser “sabemos realmente o que fazer com ela?”. Enquanto as organizações caramujo investem no desenvolvimento de competências em métodos de investigação e análise de dados, formulam perguntas relevantes e transformam informação em conhecimento útil para atrair e reter talento, as organizações ostra tendem a adotar soluções de forma fragmentada ou intuitiva, sem um enquadramento estratégico nem uma base sólida de evidência.

A gestão de talento enfrenta hoje uma escolha clara: ser caramujo por método ou ostra por inércia. No fim, a diferença não está em ter ou não IA, mas em saber pensar com ela - e isso continua, inequivocamente, a ser uma competência humana. 

GOSTOU DESTE TEMA? Descubra vídeos semelhantes no nosso canal de YouTube.

“Pessoas & Talento” com Filipa Figueira (MSD):
“Futuro da IA é risonho”



Como construir uma cultura organizacional resiliente

