



RH 5.0

O papel humano e o da tecnologia no avanço da gestão de pessoas

A inteligência artificial (IA) tem sido um fator importante para impulsionar as empresas rumo a novas oportunidades – e também desafios, e tem mudado a forma como as empresas operam no País. De acordo com um estudo da **MIT Sloan Management Review Brasil** em parceria com o Instituto Locomotiva, os gestores brasileiros têm uma visão amplamente positiva da IA: 96% acreditam que ela contribui para a produtividade; 94%, para a lucratividade e inovação; e 99% enxergam impacto direto na qualidade dos produtos e serviços.

Apesar desse otimismo, a maturidade digital das empresas ainda está em evolução: 63% dos gestores já utilizam IA em seu dia a dia, mas apenas 41% das empresas aplicam a tecnologia de forma frequente em diversos setores. O uso ainda é pontual em 50% dos casos, o que indica uma oportunidade clara para ampliar sua aplicação e transformar processos de forma integrada.

Na área de gestão de pessoas, o crescimento do uso da IA levou ao RH moderno um questionamento: a IA é aliada ou inimiga silenciosa? Em um momento em que a área tem se tornado cada vez mais estratégica para os negócios - e a tecnologia surge como habilitadora desse processo - aliar a ferramenta ao fator humano nem sempre é tarefa fácil, já que com o advento da IA muitas pessoas passaram a temer perder o posto de trabalho para ela.

Mas o paper [*The EPOCH of AI: Human-Machine Complementarities at Work*](#), (A “ERA” da IA: Complementaridades Homem-Máquina no Trabalho), do professor da MIT Sloan School of Management Roberto Rigobon, muda essa narrativa. “É importante fazer perguntas diferentes – olhando mais para as capacidades humanas do que para as de IA, mudando para o que a tecnologia pode nos dar, em vez do que ela pode nos tirar”, ressalta o pesquisador.

No paper, Rigobon argumenta que, embora a IA assuma tarefas repetitivas, os líderes precisam cultivar habilidades fundamentalmente humanas que ela não pode replicar. Para ele, essas competências são resumidas no framework EPOCH, acrônimo de empatia, presença, abertura, criatividade e esperança. Essas cinco dimensões humanas se tornam o diferencial competitivo na era digital, garantindo que a liderança permaneça relevante e conectada.

Essa complementaridade entre o humano e o tecnológico é visível na aplicação prática da IA no próprio RH. O estudo [*The Potential of Payroll*](#), do ADP Research Institute, revela que o ganho esperado com essa sinergia é a automação aprimorada do fluxo de trabalho, apontada por 27% das empresas. Isso libera os profissionais de RH de tarefas operacionais, permitindo que se concentrem em iniciativas estratégicas.

O levantamento, realizado com mais de 1.800 líderes em 20 países, aponta também a folha de pagamento como pilar estratégico do RH, com impacto direto no crescimento das companhias. Além de promover a lealdade dos colaboradores, impulsiona a aquisição e retenção de talentos, gera ganhos de eficiência e fornece inteligência vital baseada em dados para a tomada de decisões.

Sobre os dados, a pesquisa reforça que a segurança deve ser prioridade: 93% dos entrevistados consideram o tema essencial e mais da metade das empresas já vivenciou alguma violação significativa nos últimos dois anos, um alerta de que eficiência e proteção devem caminhar juntas.

No foco humano, a experiência do colaborador ganha relevância. Empresas buscam mais precisão no pagamento (acima de 90%), transparência salarial e novas formas de remuneração. Métodos não tradicionais (55%) e ciclos de pagamento mais curtos (43%) estão em ascensão, enquanto ferramentas de autoatendimento (22%) e chatbots (17%) tornam os serviços mais ágeis e acessíveis.

RETRATO DO BRASIL

Se a tecnologia avança rapidamente, o fator humano segue se adaptando às mudanças impostas por esse rápido crescimento. Outro relatório do ADP Research Institute, o [People at Work 2025](#), que traz uma visão

global da força de trabalho e ouviu cerca de 38 mil pessoas em 34 países, revela nuances importantes sobre o sentimento dos trabalhadores frente a essa nova era.

O estudo mostra que, globalmente, apenas 24% dos funcionários estão confiantes de ter as habilidades necessárias para avançar nos próximos três anos de suas carreiras. No recorte Brasil, esse número sobe para 37%. Além do País se destacar no [People at Work 2025](#) por ter uma força de trabalho que demonstra alta confiança em suas capacidades, outro ponto que chama a atenção é o nível de engajamento.

O estudo revela que 27% dos colaboradores brasileiros relatam estar totalmente engajados em seu trabalho, a maior porcentagem na América Latina e uma taxa superior a de mercados como Estados Unidos (24%), Alemanha (19%) e Canadá (19%). Trabalhadores em regime híbrido no Brasil apresentaram o maior engajamento total (32%), seguidos por quem atua presencialmente (24%) e remotamente (23%).

Assim como há destaques positivos, há outros que chamam a atenção pelo desafio que representam aos empregadores. Segundo a pesquisa, apesar do forte engajamento, os trabalhadores do País enfrentam barreiras estruturais significativas, principalmente em relação à progressão de carreira e à estabilidade financeira. A falta de oportunidade foi citada por 26% dos entrevistados como a maior barreira para o avanço na

carreira no Brasil, índice que está entre os mais altos da América Latina.

Em um cenário de alto custo de vida, 54% dos trabalhadores no Brasil relataram estar com dificuldades financeiras. Entre aqueles que têm múltiplos empregos, a principal razão para o trabalho adicional é cobrir as despesas. O sentimento de equidade salarial também é um desafio, visto que 29% dos trabalhadores no Brasil acreditam que sua remuneração é injusta, e essa disparidade é maior entre mulheres (32%) do que homens (27%).

HABILIDADES X DESENVOLVIMENTO

Assim como o estudo aponta um índice baixo de funcionários confiantes em suas habilidades, ainda é menor o percentual dos entrevistados que concordam que seus empregadores estão investindo nas capacidades necessárias para que progridam em suas carreiras, apenas 17% globalmente, subindo para 24% no Brasil.

“No levantamento, descobrimos que a educação não é suficiente para preencher a lacuna de habilidades”, aponta Mary Hayes, diretora de pesquisa de pessoas e desempenho no ADP Research Institute, em comunicado à imprensa. “O mundo do trabalho está mudando na velocidade da luz e as organizações precisam fazer sua parte para fechar a lacuna de habilidades.”

Por outro lado, as empresas que investem em capacitação têm retornos positivos. Segundo o estudo, globalmente, as pessoas que recebem treinamento no trabalho são 3,3 vezes mais propensas a se considerar altamente produtivas e seis vezes mais propensas a recomendar a empresa como um excelente lugar para trabalhar. Além disso, quando se sentem valorizadas e desenvolvidas, têm duas vezes menos chances de deixar a organização.

“A pesquisa mostra que uma força de trabalho qualificada é mais leal a seus empregadores e mais produtiva. No entanto, apenas uma pequena fração dos trabalhadores é qualificada dentro de dois anos após a contratação”, diz Nela Richardson, economista-chefe da ADP. “Se as empresas quiserem se beneficiar do enorme avanço tecnológico que está por vir, elas devem começar investindo nas habilidades e na progressão na carreira de seus funcionários”, conclui.

Quer saber mais sobre o estudo?

[CLIQUE AQUI PARA BAIXAR](#)