



**Liderança**  
No caso da  
IKEA Portugal,  
mais de 80%  
dos líderes são  
recrutados  
internamente



**RH**<sup>25</sup>  
ANOS  
MAGAZINE



**Talento**  
Desbravando  
uma nova era  
na aquisição de  
talento

# Como a Inteligência Artificial está a criar novas rotas na GESTÃO DE PESSOAS



**PAULO PINTO**

CEO | La Redoute Portugal

"Demos o primeiro passo para a transformação digital com a definição de um plano estratégico de Recursos Humanos"



**ISABEL MOISÉS**

DIRETORA EXECUTIVA RH | Grupo Secil

A forte aposta na mobilidade interna acelera o entendimento do "sapato do outro"



A GESTÃO DE PESSOAS EM REVISTA

# Como a Inteligência Artificial está a criar rotas na Gestão de Pessoas

A retenção de talentos, cada vez mais perene, tem motivado a procura de novas estratégias na Gestão de Pessoas. Os métodos convencionais estão a dar lugar a abordagens inovadoras, nas quais o papel principal é desempenhado pela Inteligência Artificial (IA).

U m novo ano não é apenas uma unidade de tempo, é uma oportunidade para as organizações traçarem novos caminhos rumo ao crescimento sustentável.

No universo laboral, mais especificamente na área de Recursos Humanos, a inovação tem sido a bússola que conduz algumas organizações em direção a abordagens mais ágeis e eficazes, enquanto continua a representar um mistério para outras.

Conforme o estudo do ManpowerGroup, 70% das organizações em todo o mundo já implementaram novas tecnologias, como a IA, realidade virtual (RV) e machine learning (ML) nos seus processos de recrutamento ou planeiam fazê-lo nos próximos três anos. Contudo, a aceitação destes novos métodos varia entre os profissionais. Quase 60% dos candidatos mostraram recetividade a experiências de recrutamento com recurso à RV, em contraste com 38% dos entrevistados que discordaram.

No caso da EDP, “por hora a Inteligência Artificial é utilizada no processo de retenção de talento nos EUA onde o mercado é muito dinâmico”, esclarece Milena Monteiro, Sub Diretora Planning & Analytics P&OD na EDP.

Enquanto na Vieira de Almeida, “a utilização de sistemas baseados em Inteligência Artificial (IA) ocorre há alguns anos e está assente numa visão estratégica que procura compreender como podemos retirar mais valor na utilização destes sistemas, e não a automação ou substituição de trabalho por algoritmos”, afirma José Sintra, Head of People Strategy na VdA.

## É ESSENCIAL INVESTIR NA SEGURANÇA DA INFORMAÇÃO E NO DATA LITERACY



Cientes destes desafios, José Sintra explica que a VdA criou uma equipa multidisciplinar, para liderar o programa de Gestão de Mudança, que consiste no acompanhamento e monitorização de novas tecnologias na firma. “Desenvolvemos uma estratégia de crescimento sustentável em que as funções da Direção de Tecnologia têm vindo a ser reforçadas anualmente, assim como integramos outros colaboradores (advogados e dos departamentos de gestão) que possuem conhecimentos, profissionais e académicos, relacionados com tecnologia”, acrescenta José Sintra.

Num contexto de mudanças tecnológicas, emerge um

novo conceito: o darwinismo digital. Semelhante à teoria da evolução de Charles Darwin, este fenómeno sugere que as organizações mais aptas a evoluir em resposta às mudanças tecnológicas, tendem a ganhar vantagem competitiva.

No âmbito dos Recursos Humanos, o darwinismo digital desafia as empresas a tornarem-se agentes ativos na transformação digital — portanto, não se resume apenas à integração de tecnologias avançadas, mas sim à adoção de uma nova mentalidade.

“A chamada Gen AI permite-nos fazer em três dias o que normalmente fazíamos em cinco, permitindo uma maior produtividade e capacidade de resposta por parte dos vários colaboradores. Hoje falamos em ter uma assistente por colaborador, ou mesmo uma assistente de gestão para cada gestor de pessoas. Essa assistente virtual, baseada em ferramentas de inteligência artificial, permite fazer mais e melhor”, indica Rogério Canhoto, Chief Business Officer na PHC Business Software.

A MuleSoft revelou, no seu estudo anual, que 69% das empresas dizem estar à frente do seu progresso e os projetos de TI aumentaram 41% face ao ano anterior. O inquérito, realizado a mais de 1.000 CIO e profissionais de TI, aponta que



cerca de 1.000 aplicações são utilizadas pelas empresas, no entanto, apenas 29% destas estão integradas.

De facto, a resistência à mudança é um desafio comum, que o diga Milena Monteiro. “Os



Milena Monteiro,  
Sub Diretora  
Planning Analytics  
P&OD na EDP



José Sintra, Head of  
People Strategy na  
Vieira de Almeida

**A UTILIZAÇÃO DE SISTEMAS BASEADOS EM INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) OCORRE HÁ ALGUNS ANOS E ESTÁ ASSENTE NUMA VISÃO ESTRATÉGICA QUE PROCURA COMPREENDER COMO PODEMOS RETIRAR MAIS VALOR NA UTILIZAÇÃO DESTES SISTEMAS (...)**

## AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DIGITAL

**A transformação digital está a ganhar terreno nas organizações,**

permitindo-lhes mudar os modelos de negócio, tanto em termos operacionais como estratégicos. Diante deste cenário, há uma pergunta que se repete: “por onde começar?”. As ferramentas de avaliação de maturidade digital podem ser o

ponto de partida das organizações porque proporcionam uma análise das capacidades digitais existentes e identificam as áreas de força e as oportunidades de melhoria. Estas ferramentas fazem com que as empresas consigam tomar decisões mais informadas e, por sua vez, elaborar planos de ação mais eficazes.



desafios são os mesmos para qualquer ferramenta tecnológica. É por isso que os colaboradores precisam de ser capacitados para usar eficientemente estas novas ferramentas. É essencial investir na segurança da informação e no data literacy”, explica Milena Monteiro.

Este fosso na integração sublinha a necessidade de, primeiro, ser trabalhada a mentalidade das pessoas e, depois sim, concentrar forças na implementação de estratégias e ferramentas tecnológicas. Esta abordagem holística, que prioriza a mentalidade antes da tecnologia, representa um passo significativo na construção de organizações mais ágeis na era digital.

#### PERSONALIZAR RESULTADOS COM O “PROMPTING”

Ao analisarmos especificamente os modelos de IA generativa, constatamos que a capacidade de interagir eficazmente com estas tecnologias, emerge como uma extensão natural dessa mentalidade digital.

“Os modelos da IA generativa (sendo o mais conhecido o ChatGPT) podem dar-nos outputs tanto mais relevantes quanto melhor for o nosso input em linguagem natural — isto é, o prompt. A arte do prompting é algo totalmente novo, com que não estamos habituados a trabalhar. Os colaboradores que melhor souberem dominar esta arte, ou seja, os que melhor souberem falar



Manuel Faria, Technical Specialist na Microsoft

com a IA, são os que serão mais capazes de estender as suas capacidades através da IA e poderão realmente ter um assistente pessoal — um ‘copiloto’ — no seu trabalho”, explica Manuel Faria, Technical Specialist na Microsoft.

O mercado de trabalho tem observado o surgimento de novas profissões à medida que a IA ganha relevância — uma delas é o prompt engineer. Esta profissão consiste em treinar sistemas de IA até os profissionais serem, eventualmente, substituídos por eles. Segundo um estudo publicado pelo World Economic Forum, esta crescente automatização das forças de trabalho vai provocar a perda de 85 milhões de trabalhos até 2025. Porém, prevê-se que surjam mais de 97 milhões novos empregos e o prompt engineering é um deles.

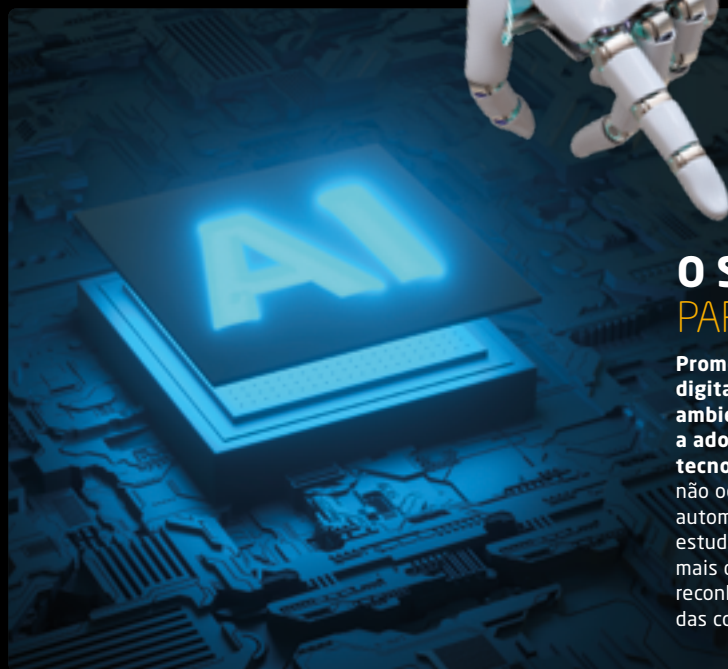


Rogério Canhoto, Chief Business Officer na PHC Business Software

“Creio que é difícil pensar em algum processo de uma organização onde nenhuma destas capacidades possa ser útil ou até mesmo altamente transformadora. Podemos pensar em exemplos como o processamento automático de valores de faturas ou contratos; a obtenção de um resumo automático das chamadas num call center; a geração de atas de reuniões ou sumários de audiências; a consulta de documentação de procedimentos ou regulamentações com uma simples pergunta em linguagem natural; a produção de conteúdos de marketing; a deteção de fraudes com base em padrões; a atualização e melhoria de código e sua documentação; etc.”, sublinha Manuel Faria.

Com a evolução do cenário profissional e a introdução de novas profissões, torna-se imperativo que as organizações invistam em programas de formação contínua de forma a capacitar os colaboradores a integrarem-se neste ambiente tecnológico. “Este incremento de valor na produtividade dos colaboradores necessita de um plano de formação nestas ferramentas inovadoras que estão agora ao nos-

**A CHAMADA GEN AI PERMITE-NOS FAZER EM TRÊS DIAS O QUE NORMALMENTE FAZÍAMOS EM CINCO, PERMITINDO UMA MAIOR PRODUTIVIDADE E CAPACIDADE DE RESPOSTA POR PARTE DOS VÁRIOS COLABORADORES**



## O SALTO PARA O FUTURO

**Promover uma cultura digital visa criar um ambiente que favoreça a adoção de novas tecnologias.** Essa transição não ocorre de forma automática. Segundo um estudo da Randstad, apesar de mais de 50% dos profissionais reconhecerem a importância das competências digitais,

apenas 13% receberam formação em IA no último ano. Esta discrepância, entre o reconhecimento da importância das competências digitais e a formação, evidencia um significativo desafio. Para assegurar a transição suave para uma cultura digital, os RH estão a procurar liderar iniciativas de formação contínua, adaptando-se às constantes mudanças tecnológicas. Implementar workshops, oferecer cursos personalizados e incentivar a participação em eventos ou conferências sobre inovação e tecnologia são algumas iniciativas que contribuem para a promoção de uma cultura digital inclusiva.

so alcance. É essencial otimizar os investimentos realizados e garantir o bem-estar e a motivação dos colaboradores nas suas funções atuais e futuras”, aponta Rogério Canhoto.

Manuel Faria realça ainda que “a IA pode também ajudar-nos a dar pistas sobre a melhor forma de fazer uma tarefa: no caso do Copilot for Microsoft 365 – solução de IA generativa embutida nas aplicações do Office, com acesso a informação corporativa do utilizador – ajuda-nos a saber utilizar melhor as ferramentas do Office. Por exemplo, o Copilot no Outlook permite não só ajudar-nos a criar um rascunho de um email, como também avaliar um email rascunho já escrito por mim e dar sugestões de melhoria, numa funcionalidade chamada `Coaching`”.

### CRIAR COMPROMISSO COM A SEGURANÇA DE INFORMAÇÃO

O relatório “CEO Outlook 2023” da KPMG assinala que a implementação de tecnologias, como

a IA, está no topo da agenda de muitos líderes empresariais (72%), apesar dos desafios associados aos riscos da segurança de informação.

Na Vieira de Almeida, a segurança de dados é encarada “com grande seriedade e profissionalismo”. Além da certificação 27001 e o cumprimento



## DO PEDIDO À ENTREGA: COMO A IA REDEFINIU A EXPERIÊNCIA NA IFOOD

**A iFood, empresa de entrega de comida ao domicílio,** decidiu investir em ferramentas de IA não só para trazer maior eficácia ao seu modelo operacional como melhorar a área de customer experience.

**Região:** América Latina

**Soluções:** Criação de plataformas próprias de vendas, marketplace, CRM e ainda uma

academia de IA com foco no desenvolvimento de pesquisas nas áreas de deep e machine learning.

**Resultados:** Aumentou para mais de 39 milhões de pedidos mensais, chegou a mais de 1.000 cidades, a garantia do nível de serviço (SLA) de entregas cresceu de 80% para 95% e a distância percorrida pelos estafetas reduziu em 12%.

do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados (RGPD), José Sintra reforça que a segurança de informação é a base de tudo. “É um pilar estratégico do nosso programa de formação, Learning Journey, no qual disponibilizamos regularmente ações de formação sobre estas temáticas”, explica à RHmagazine.

Esta posição também é partilhada pela EDP. “Temos como procedimento padrão do grupo sempre que iniciado um projeto que envolve o tratamento de dados pessoais, temos de criar um privacy by design para assegurar a implementação de medidas para garantir a proteção dos direitos dos titulares dos dados e o cumprimento da lei”, sublinha Milena Monteiro.

Este enfoque estratégico é fundamental numa era em que a interseção entre tecnologia e segurança molda o caminho para o sucesso empresarial sustentável, uma realidade que se observa em diversos setores em Portugal. 



# Ferramentas de gestão de equipas oferecem maior qualidade de vida. SIBS adota solução

**Numa era em que o tempo se tornou um recurso tão valioso, os líderes de equipas enfrentam pressões para otimizar cada minuto de trabalho.** Este desafio impõe, de forma urgente, a adoção de ferramentas práticas e flexíveis, que sejam capazes de se adaptar aos diferentes estilos de vida dos profissionais.

**P**ara líderes de equipa, a capacidade de organizar e otimizar os horários de trabalho é essencial para manter a eficiência e a produtividade e a gestão eficaz do tempo tornou-se um desafio crucial. Neste contexto, surge a necessidade de ferramentas práticas e flexíveis que possam adaptar-se ao estilo de vida individual de cada profissional e é neste cenário que se destaca o Quality of Life App, um módulo da aplicação SISQUAL WFM, um portal para o colaborador que oferece uma solução intuitiva para a organização do horário de trabalho e da vida.

“O SISQUAL Quality of Life App redefine a gestão das equipas, oferecendo uma solução digital que elimina o uso de papel, simplifica a elaboração do plano de férias e fortalece a comunicação entre líderes e colaboradores”, explica José Pedro Fernandes, Vice-Presidente da SISQUAL® WFM, adicionando que esta aplicação oferece “funcionalidades acessíveis a todos os membros da equipa e proporciona uma experiência intuitiva, permitindo o controlo eficiente de presenças, solicitações de férias e trocas de turno”. O SISQUAL Quality of Life App permite sincronizar a agenda diária com os horários de trabalho através do aplicativo para Web, iOS e Android, oferecendo aos clientes uma ferramenta segura que não apenas economiza tempo, mas também aumenta a eficiência operacional, promovendo uma gestão moderna e adaptada às demandas do ambiente de trabalho atual.

A SIBS é uma das empresas que decidiu apostar no SISQUAL Quality of Life App, com o obje-

tivo de otimizar o dia a dia. “Com a plataforma SISQUAL, vimos os processos simplificados de forma simples e intuitiva. Uma das principais vantagens do portal é a sua usabilidade para qualquer tipo de utilizador onde conseguimos potenciar através das funcionalidades disponíveis o dia a dia das nossas operações”, conta Sérgio Quintela, Manager de Informação de Gestão da SIBS, esclarecendo que a monitorização em “near real time” e análise histórica permitem a análise de dados relevantes para o planeamento e a tomada de decisões estratégicas. “É importante ressaltar que a implemen-

tação não é um processo simples. Um planeamento cuidadoso, a capacidade de suporte de sistema, especificações direcionadas à necessidade operacional e o foco nas interações com as equipas SISQUAL são a base para tornar a implementação um sucesso. Além disso, é fundamental a formação dos utilizadores para garantir o uso correto e eficiente do sistema”.

A implementação de processos de WFM passa por diversas fases, sendo uma das mais cruciais a de formação em conjunto com a equipa de recursos humanos. A descentralização da gestão de horas trabalhadas, antes responsabilidade exclusiva do departamento de RH, representa um avanço significativo para a organização, reduzindo riscos de falhas de comunicação e proporcionando ganhos operacionais e financeiros. Para Erika Quintão, Consultora em WFM da SISQUAL® WFM e responsável pela implementação do projeto de WFM na SIBS, o desafio em implementar um projeto de sucesso de Workforce Management está na gestão de mudança e “adotar metodologias ágeis e priorizar uma cultura colaborativa, flexível e de aprendizagem assegura um processo reativo e dinâmico, uma equipa treinada e produtiva a longo prazo, facilitando a gestão da mudança”. Destaca ainda que “uma estratégia eficaz de gestão de mudanças fornece um plano customizado para transições suaves, garantindo que o processo de transformação seja bem-sucedido”. 

