**Universidade do Minho**
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Diana da Costa Ferreira

# Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas: Implicações, Desafios e Transformações na Tomada de Decisão em GRH

abril de 2026

Diana da Costa Ferreira **Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas: Implicações, Desafios e Transformações na Tomada de Decisão em GRH**

UMinho | 2026

**Universidade do Minho**
Escola de Economia, Gestão e Ciência Política

Diana da Costa Ferreira

# Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas: Implicações, Desafios e Transformações na Tomada de Decisão em GRH

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão e Negócios

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Carla Freire**

abril de 2026

**Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros**

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.
Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.
Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho

***Licença concedida aos utilizadores deste trabalho***



**Atribuição-NãoComercial-SemDerivações**
**CC BY-NC-ND**

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/

**Agradecimentos**

Gostaria de começar por agradecer à Professora Doutora Carla Freire, pela orientação dedicada, pelo rigor científico e pela constante disponibilidade ao longo de todo o desenvolvimento deste trabalho. O seu acompanhamento e as suas recomendações foram fundamentais para a evolução e concretização desta investigação.

Aos docentes do curso, pelo contributo na minha formação académica, e aos colegas, pelo apoio, partilha e entreajuda ao longo deste percurso.

A todos os participantes deste estudo, expresso o meu sincero agradecimento pela colaboração e pelo tempo disponibilizado, contributos indispensáveis para a realização deste trabalho.

À minha família, pelo apoio incondicional, paciência e compreensão demonstrados ao longo desta etapa, que foram essenciais para ultrapassar os desafios encontrados.

Aos meus amigos, pelo incentivo, apoio e companheirismo, que contribuíram para tornar este percurso mais equilibrado e motivador.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, deixo o meu reconhecimento e agradecimento.

## Declaração de integridade

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

## Declaração de uso de ferramentas de inteligência artificial (IA)

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri a qualquer forma de utilização indevida de ferramentas de Inteligência Artificial (IA), nem à falsificação ou omissão de informações, fontes, dados, resultados ou processos em nenhuma das etapas conducentes à sua elaboração. Declaro ainda que qualquer utilização de ferramentas de IA foi feita de forma transparente e responsável, encontrando-se devidamente assinalada/descrita no trabalho, e que procedi à verificação crítica da exatidão do conteúdo produzido com o seu apoio, assumindo integralmente a responsabilidade pelo que submeto. Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho, bem como as normas aplicáveis de integridade académica e de proteção de dados.

**Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas: Implicações, Desafios e Transformações na Tomada de Decisão em GRH**

## Resumo

A presente dissertação tem como objetivo analisar os fatores que determinam a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. Para tal, foi desenvolvido um modelo conceptual integrando cinco variáveis independentes: Utilidade Percebida, Condições Facilitadoras, Confiança na Tecnologia, Apoio Organizacional e Preocupações Éticas e de Privacidade, avaliando a sua influência na variável dependente, a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. Foi aplicado um questionário online a profissionais na área da gestão de recursos humanos. Foram obtidas 210 respostas no total, 199 válidas, das quais 131 foram consideradas nas análises inferenciais. Os resultados evidenciaram que a Utilidade Percebida revelou ser o principal determinante, seguida da Confiança na Tecnologia e do Apoio Organizacional, todos com efeitos positivos e estatisticamente significativos. Em contraste, as Condições Facilitadoras não apresentaram um efeito significativo. Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que a promoção da adoção da IA nas organizações não depende exclusivamente do investimento em infraestruturas tecnológicas, sendo fundamental adotar uma abordagem integrada que considere fatores humanos e organizacionais.

**Palavras-chave:** Inteligência Artificial; Tomada de Decisão; Gestão de Recursos Humanos, Aceitação Tecnológica.

**Artificial Intelligence in People Management: Implications, Challenges, and Transformations in Decision-Making in HRM**


## Abstract

This dissertation aims to analyse the factors that determine the intention to use Artificial Intelligence in decision-making within Human Resource Management. To this end, a conceptual model was developed integrating five independent variables: Perceived Usefulness, Facilitating Conditions, Trust in Technology, Organisational Support, and Ethical and Privacy Concerns, assessing their influence on the dependent variable, the intention to use AI in HR decision-making. An online questionnaire was administered to professionals in the field of Human Resource Management. A total of 210 responses were obtained, of which 199 were valid and 131 were retained for inferential analysis. The results indicate that Perceived Usefulness is the main determinant, followed by Trust in Technology and Organisational Support, all showing positive and statistically significant effects. In contrast, Facilitating Conditions did not present a significant effect. From a practical perspective, the findings suggest that promoting the adoption of AI in organisations does not depend exclusively on investment in technological infrastructure, but rather requires an integrated approach that considers human and organisational factors.



**Keywords:** Artificial Intelligence; Decision-Making; Human Resource Management; Technology Acceptance.

## Índice

Direitos de autor e condições de utilização do trabalho por terceiros ..... ii
Agradecimentos ..... iii
Declaração de integridade ..... iv
Declaração de uso de ferramentas de inteligência artificial (IA) ..... iv
Resumo ..... v
Abstract ..... vi
Índice de Figuras ..... x
Índice de Tabelas ..... xi
Lista de Siglas e Abreviaturas ..... xii
1 Introdução ..... 1
1.1 Problema de investigação e objetivos do estudo ..... 1
1.2 Contributos académicos e práticos ..... 2
1.3 Estrutura do relatório ..... 2
2 Revisão de literatura ..... 4
2.1 A Inteligência Artificial e a sua evolução ..... 4
2.2 A IA na Gestão de Recursos Humanos ..... 5
2.2.1 Digitalização e transformação dos processos organizacionais ..... 5
2.2.2 A transformação digital no setor de Recursos Humanos ..... 6
2.3 Inteligência Artificial em Gestão de Recursos Humanos: modelos, ferramentas e aplicações ..... 7
2.3.1 Modelos de aceitação tecnológica ..... 8
2.3.2 ChatBots e assistentes virtuais ..... 9
2.3.3 Sistemas de rastreamento de candidatos ..... 9
2.3.4 Plataformas de formação e desenvolvimento baseadas em IA ..... 10
2.3.5 Sistemas de apoio à decisão em GRH ..... 11
2.4 A automatização de tarefas em GRH ..... 13
2.5 Redefinição do papel do gestor de RH ..... 14
2.6 Desafios e limitações no uso da IA em GRH ..... 15
3 Metodologia ..... 18
3.1 Problema e objetivos de investigação ..... 18
3.2 Desenvolvimento das Hipóteses ..... 18
3.2.1 Utilidade Percebida ..... 19

3.2.2 Condições Facilitadoras ..... 19
3.2.3 Confiança na Tecnologia ..... 20
3.2.4 Apoio Organizacional ..... 20
3.2.5 Preocupações Éticas e de Privacidade ..... 21
3.3 Modelo Conceptual ..... 22
3.4 Método de investigação ..... 23
3.4.1 Questionário ..... 23
3.4.1.1 Escala da Utilidade Percebida ..... 25
3.4.1.2 Escala das Condições Facilitadoras ..... 25
3.4.1.3 Escala da Confiança na Tecnologia ..... 26
3.4.1.4 Escala do Apoio Organizacional ..... 27
3.4.1.5 Escala das Preocupações Éticas e de Privacidade ..... 28
3.4.1.6 Escala da Intenção de utilização de IA na Tomada de Decisão ..... 28
3.5 População e Amostra ..... 29
3.6 Questões éticas ..... 32
4 Análise de Dados ..... 33
4.1 Perfil da amostra ..... 33
4.2 Confiabilidade das Escalas ..... 37
4.3 Análise Descritiva ..... 38
4.4 Matriz de correlações ..... 40
4.5 Comparações entre grupos ..... 42
4.6 Regressão Linear Múltipla ..... 43
4.7 Avaliação das Hipóteses ..... 44
5 Discussão de Dados ..... 47
5.1 Enquadramento dos resultados ..... 47
5.2 Discussão das hipóteses ..... 48
6 Conclusão ..... 52
6.1 Principais conclusões do estudo ..... 52
6.2 Limitações do estudo ..... 54
6.3 Pistas para investigação futura ..... 54
Referências bibliográficas ..... 56
Apêndices ..... 65

Apêndice 1. Questionário ..... 65
Anexos ..... 71
Anexo 1. Comparação entre grupos ..... 71

## Índice de Figuras

Figura 1. Modelo Conceptual .....22

## Índice de Tabelas

Tabela 1. Resumo das Hipóteses Formuladas ..... 22
Tabela 2. Escala de Utilidade Percebida ..... 25
Tabela 3. Escala de Condições Facilitadoras ..... 26
Tabela 4. Escala de Confiança na Tecnologia ..... 26
Tabela 5. Escala de Apoio Organizacional ..... 27
Tabela 6. Escala de Preocupações Éticas e de Privacidade ..... 28
Tabela 7. Escala adaptada do impacto da IA na tomada de decisão ..... 29
Tabela 8. Caracterização Sociodemográfica ..... 34
Tabela 9. Utilização de IA nas organizações ..... 35
Tabela 10. Conhecimento e frequência de utilização de IA em GRH ..... 36
Tabela11. Áreas de aplicação da IA nas práticas de GRH ..... 36
Tabela 12. Confiabilidade das escalas utilizadas no estudo (Alfa de Cronbach) ..... 37
Tabela 13. Estatísticas descritivas dos construtos do estudo ..... 38
Tabela 14. Matriz de Correlações de Pearson ..... 40
Tabela 15. Resultados da regressão linear múltipla para a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH ..... 43
Tabela 16. Resultados do Teste de Hipóteses do Modelo de Investigação ..... 45
Tabela 17. Análise de comparação entre grupos ..... 71

## Lista de Siglas e Abreviaturas

AEPS – AI and Ethics Perception Scale (Escala de Perceção de Ética e Inteligência Artificial)

ANN – Artificial Neural Networks (Redes Neurais Artificiais)

ATS – Applicant Tracking Systems (Sistemas de Rastreamento de Candidatos)

BI – Business Intelligence (Inteligência de Negócio)

DSS – Decision Support Systems (Sistemas de Apoio à Decisão)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IA – Inteligência Artificial

LMS – Learning Management Systems (Sistemas de Gestão da Aprendizagem)

NLP – Natural Language Processing (Processamento de Linguagem Natural)

POS – Perceived Organizational Support (Perceção de Suporte Organizacional)

RH – Recursos Humanos

SAD – Sistema de Apoio à Decisão

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)

TAM – Technology Acceptance Model (Modelo de Aceitação da Tecnologia)

TIS – Trust in Automated Systems (Confiança em Sistemas Automatizados)

UTAUT – Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (Teoria Unificada de Aceitação e Uso da Tecnologia)

# 1 Introdução

A crescente incorporação da Inteligência Artificial (IA) nas organizações tem vindo a transformar significativamente os modelos de Gestão e os processos de tomada de decisão, assumindo particular relevância na área da Gestão de Recursos Humanos (GRH). No contexto atual, a IA tem sido amplamente utilizada para automatizar tarefas, analisar grandes volumes de dados e apoiar decisões organizacionais mais rápidas, precisas e baseadas em evidência, contribuindo para o aumento da eficiência e da competitividade das organizações (Adadi & Berrada, 2018; Dwivedi et al., 2021).

Esta evolução tecnológica não representa apenas uma inovação operacional, mas uma mudança estrutural na forma como as organizações se responsabilizam pelos Recursos Humanos (RH).

No contexto da GRH, esta transformação traduz-se na digitalização de processos como o recrutamento e seleção, a gestão de desempenho, a formação e desenvolvimento, a análise e retenção de clima e o *payroll* e administrativo, promovendo uma abordagem mais analítica e estratégica. No entanto, a adoção da IA e a sua implementação envolvem vários desafios, incluindo questões relacionadas com a Utilidade Percebida, Condições Facilitadoras para a sua utilização, preocupações relacionadas com a ética e a privacidade, com o Apoio Organizacional e de que forma é que a sua utilização pode impactar a tomada de decisão em GRH.

Assim, torna-se essencial compreender não apenas as potencialidades da IA na GRH, mas também os fatores que influenciam a sua adoção e utilização em contexto organizacional na tomada de decisão.

## 1.1 Problema de investigação e objetivos do estudo

Neste contexto, esta dissertação tem como objetivo identificar as determinantes que influenciam a intenção de utilização de IA na tomada de decisão na função de GRH, para tal, foi definida a seguinte questão de investigação:

"Quais são os fatores que determinam a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH?"

De forma a responder à questão de investigação, o estudo procura identificar as variáveis que determinam a intenção de utilização da IA na função de GRH e analisar em que medida essas variáveis influenciam a intenção de utilização de IA na tomada de decisão em GRH.

## 1.2 Contributos académicos e práticos

A pertinência deste estudo assenta na necessidade crescente de compreender a forma como a IA está a ser integrada nos processos de tomada de decisão em GRH, onde as decisões assumem um impacto direto tanto a nível organizacional como humano.

Neste contexto, o presente estudo apresenta-se como particularmente relevante ao analisar diferentes determinantes da intenção de utilização de IA na tomada de decisão em GRH, nomeadamente a Utilidade Percebida, as Condições Facilitadoras e o Apoio Organizacional, a Confiança na tecnologia e as Preocupações Éticas e de Privacidade. Esta abordagem permite uma compreensão mais abrangente e atualizada dos fatores que influenciam a adoção da IA em contexto de GRH.

Adicionalmente, o estudo contribui para a literatura existente ao aplicar e articular modelos teóricos de aceitação tecnológica num contexto específico de tomada de decisão em GRH, uma área ainda em desenvolvimento no que diz respeito à investigação empírica sobre Inteligência Artificial.

Do ponto de vista prático, os resultados deste estudo poderão apoiar organizações e profissionais de RH na identificação dos principais fatores que facilitam ou dificultam a adoção da Inteligência Artificial, contribuindo para a definição de estratégias mais eficazes de implementação, bem como para a promoção de uma utilização mais responsável, eficiente e eticamente adequada destas tecnologias.

## 1.3 Estrutura do relatório

O presente trabalho encontra-se organizado em seis capítulos. O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde são apresentados o tema, o problema de investigação, os objetivos os contributos académicos e práticos do estudo, e a estrutura da dissertação. O segundo capítulo apresenta a revisão da literatura, na qual são abordados os principais conceitos teóricos relacionados com a adoção de IA e a sua aplicação na GRH.

O terceiro capítulo descreve a metodologia de investigação, incluindo o problema de investigação e os objetivos do estudo, a formulação das hipóteses e a apresentação do modelo conceptual. São ainda apresentados o método de investigação adotado, a descrição do questionário utilizado, a explicação das escalas aplicadas, bem como a caracterização da amostra, os procedimentos de recolha e análise de dados e as questões éticas associadas à investigação.

O quarto capítulo é referente à análise dos dados obtidos. O quinto capítulo discute os principais resultados à luz da literatura. Por fim, o sexto capítulo apresenta as conclusões do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para investigação futura.

## 2 Revisão de literatura

### 2.1 A Inteligência Artificial e a sua evolução

A presença de sistemas inteligentes tornou-se parte integrante da vida contemporânea das organizações, verificando-se uma crescente adoção de técnicas de Inteligência Artificial, que têm transformado a forma como interagimos com o mundo digital (Adadi & Berrada, 2018).

Contudo, apesar da crescente incorporação da IA no quotidiano, as suas origens remontam a quase um século de investigação, marcada por avanços científicos que adaptaram o campo tal como o conhecemos atualmente.

Os seus fundamentos remontam a Alan Turing, que, em *Computing Machinery and Intelligence* (1950), propôs o Teste de Turing como critério para avaliar a inteligência das máquinas. Posteriormente, John McCarthy (1955) definiu a IA como a criação de máquinas com comportamento inteligente, sendo esta perspetiva desenvolvida por Minsky (1968), que enfatiza a dimensão funcional e prática da inteligência artificial, definindo-a como a ciência de criar máquinas capazes de realizar tarefas que, executadas por humanos, exigiriam inteligência.

Atualmente, existem diversas definições de inteligência artificial, resultantes dos recentes avanços tecnológicos. Fügener et al., (2021) afirmam que atualmente as máquinas realizam rotineiramente muitas tarefas que não eram consideradas passíveis de automação há uma década, concordando com Ransbotham et al., (2018) na medida em que é salientada a exponencial evolução da IA nos últimos anos.

De forma a compreender o conceito de IA, torna-se pertinente definir as palavras que o integram: "inteligência" e "artificial" separadamente.

A inteligência pode ser entendida como a capacidade de evolução do conhecimento, na medida em que este, quando interpretado e aplicado, transforma-se em inteligência (Lichtenthaler, 2019). No contexto das máquinas, define-se a inteligência como a capacidade de um sistema de processamento de informação adaptar-se ao seu ambiente, mesmo operando com conhecimento e recursos limitados

(Wang, 2019). Apesar deste paralelismo, uma característica distintiva da inteligência humana, em contraste com algoritmos específicos, é a sua habilidade de gerar sequências inéditas de ações, eventos e pensamentos (Sutton & Barto, 2015).

A noção de artificial, embora intuitivamente reconhecida como antónimo de natural, carece de uma definição clara. O artificial pode ser entendido como o conjunto de processos produzidos pelo ser humano, inspirados ou derivados do natural, capazes de agir de maneira independente e interagir com o ambiente (Bianchini, 2023).

Propostas mais atuais, definem a IA como uma técnica que permite aos computadores imitar o comportamento humano, reproduzindo-o ou até superá-lo, na resolução de tarefas complexas de forma independente ou com intervenção humana quase nula (Sun, Roy, & Tobin, 2024).

## 2.2 A IA na Gestão de Recursos Humanos

### 2.2.1 Digitalização e transformação dos processos organizacionais

A transformação digital contribuiu para a formação de uma sociedade acelerada, caraterizada por ritmos de vida intensos, na qual múltiplas tarefas são realizadas simultaneamente, com intervalos reduzidos, procurando máxima eficiência temporal (Sullivan & Gershuny, 2018).

No ambiente laboral, a tecnologia conduziu a várias oportunidades, mas também a desafios. Com a introdução das novas tecnologias, muitas das tarefas realizadas pelo Homem passaram a ser feitas pela máquina, levando a que existisse menos necessidade de mão de obra e, consequentemente, muitos trabalhadores perderam o seu emprego (Campa, 2019).

Os avanços tecnológicos, em particular no domínio da inteligência artificial, têm possibilitado a automatização de tarefas e a otimização de processos organizacionais, contribuindo para o aumento da sua eficiência e acessibilidade. À luz deste contexto, a Utilidade Percebida refere-se ao grau em que um indivíduo considera que a utilização de determinada tecnologia melhora o seu desempenho, sendo este um fator frequentemente associado à forma como as tecnologias são avaliadas e integradas na prática (Davis, 1989; Dwivedi et al., 2021; Aldino & Sujoko, 2025).

Deste modo, a perceção de utilidade assume particular relevância no processo de avaliação tecnológica, uma vez que influencia a forma como indivíduos e organizações ponderam os benefícios associados à sua utilização. Consequentemente, as organizações enfrentam o desafio de tomar decisões informadas e conscientes relativamente à adoção destas tecnologias, considerando não apenas a sua adequação operacional, mas também o seu impacto global no desempenho e na estratégia do negócio (Sulich et al., 2023).

A adoção eficaz destas tecnologias depende igualmente da existência de condições organizacionais e técnicas que suportem a sua utilização, nomeadamente infraestrutura adequada, suporte técnico e competências digitais, enquanto elementos fundamentais para a sua integração nos processos de trabalho (Venkatesh et al., 2003; Gupta, 2025).

A integração da IA implica não só mudanças tecnológicas, mas também transformações na cultura organizacional e nas competências exigidas aos colaboradores, assumindo um papel relevante na tomada de decisão e na automatização de processos (Raisch & Krakowski, 2021; Dwivedi et al., 2021).

Com a crescente adoção da IA, destaca-se também a IA generativa, que permite a criação de novos conteúdos, como textos, imagens, música ou vídeo, a partir de dados existentes, ampliando as suas possibilidades de aplicação (Aydın & Karaarslan, 2023).

### 2.2.2 A transformação digital no setor de Recursos Humanos

A transformação digital representa uma mudança estrutural na forma como as organizações operam e tomam decisões, sendo o seu impacto particularmente relevante na Gestão de Recursos Humanos (Bhatti et al., 2025). Neste contexto, isto significa utilizar a tecnologia para automatizar processos, melhorar o processo de tomada de decisão baseada em dados e facilitar interações com colaboradores, tornando-as mais personalizadas e eficazes (Manoharan, 2024).

As transformações significativas no mercado de trabalho, impulsionadas pela globalização e pela integração crescente de tecnologias digitais, têm colocado a GRH perante novas exigências. Neste contexto, a GRH encontra-se num processo de mudança, no qual a digitalização dos procedimentos, a automatização de tarefas administrativas e a incorporação de sistemas baseados em dados assumem

um papel determinante na redefinição das práticas e na capacidade de as organizações responderem a ambientes competitivos cada vez mais dinâmicos (Stone & Deadrick, 2015).

A incorporação de processos digitais na área de GRH não só aumentou a eficiência operacional, mas também melhorou a capacidade de atrair e desenvolver talentos num mercado cada vez mais competitivo (Sullivan & Gerhuny,2018). Esta mudança é caraterizada por transformar processos tradicionais, frequentemente manuais, em abordagens orientadas para a tecnologia, alinhando-se com estratégias empresariais mais amplas e que procuram responder às exigências de um ambiente de trabalho cada vez mais complexo e dinâmico (Manoharan, 2024).

Assim, na GRH, uma estratégia de transformação digital bem estruturada deve estar plenamente alinhada com a estratégia digital global da organização, garantindo desta forma uma aceleração eficaz dos processos de digitalização (Poulose et al., 2024). Paralelamente, as gerações atualmente no mercado de trabalho esperam ambientes laborais tecnologicamente avançados que proporcionem experiências fluidas e envolventes, sendo que as plataformas digitais contribuem para esse objetivo ao reforçarem o envolvimento dos colaboradores e facilitarem decisões mais informadas através da análise de dados (Manoharan, 2024).

Neste processo, o Apoio Organizacional, materializado na disponibilização de recursos, formação e incentivo por parte da gestão, assume um papel determinante na adoção e utilização eficaz das tecnologias digitais (Leite et al., 2021; Manoharan, 2024).

## 2.3 Inteligência Artificial em Gestão de Recursos Humanos: modelos, ferramentas e aplicações

O uso da IA na Gestão de Recursos Humanos (GRH) iniciou uma nova era marcada pela eficácia e inovação, o que representa uma mudança paradigmática nesta função. A incorporação da IA nas práticas de GRH assinalou uma rutura das técnicas de avaliação subjetiva que dominavam a função anteriormente, substituindo-as por abordagens baseadas em dados (Krishnan et al., 2024).

As práticas de GRH facilitadas por ferramentas digitais permitem, por exemplo, implementar processos de recrutamento e seleção mais rápidos, ajustar as capacidades dos colaboradores às funções para atender às exigências atuais e gerir equipas de forma mais eficiente (Manoharan, 2024).

### 2.3.1 Modelos de aceitação tecnológica

A adoção de tecnologias em contexto organizacional tem sido amplamente estudada através de modelos teóricos de aceitação tecnológica, dos quais destacam-se o *Technology Acceptance Model* (TAM) e a *Unified Theory of Acceptance* and *Use of Technology* (UTAUT).

O TAM, proposto por Fred Davis (1989), sugere que a intenção de utilização de uma tecnologia é influenciada principalmente pela perceção da sua utilidade e a facilidade de uso percebida. Neste contexto, a Utilidade Percebida refere-se ao grau em que um indivíduo acredita que a utilização de um sistema irá melhorar o seu desempenho (Davis, 1989).

Posteriormente, a UTAUT, desenvolvida por Venkatesh et al. (2003), integrou diversos modelos anteriores, identificando fatores como as Condições Facilitadoras e a influência organizacional como determinantes da intenção de utilização e do uso efetivo de tecnologias. As Condições Facilitadoras referem-se ao grau em que o indivíduo acredita que existem recursos técnicos, suporte organizacional e conhecimentos disponíveis para apoiar a utilização da tecnologia.

No contexto da Inteligência Artificial aplicada à GRH, estes modelos fornecem uma base teórica relevante para compreender os fatores que influenciam a adoção destas tecnologias. Variáveis como a Utilidade Percebida, as Condições Facilitadoras, o Apoio Organizacional e a Confiança na Tecnologia têm sido associadas à intenção de utilização (Dwivedi et al., 2021; Aldino & Sujoko, 2025; Gupta, 2025).

Para além destes fatores, a literatura recente tem vindo a destacar a importância de variáveis adicionais, nomeadamente a Confiança na Tecnologia e as Preocupações Éticas e de Privacidade, especialmente no contexto da Inteligência Artificial, dada a complexidade dos sistemas e o uso intensivo de dados pessoais (Dwivedi et al., 2021; Gupta, 2025; Aldino & Sujoko, 2025).

### 2.3.2 ChatBots e assistentes virtuais

Os *chatbots* consistem em agentes conversacionais inteligentes que interagem com os usuários utilizando linguagem natural (Luo et al., 2022). O *ChatBot* é um software concebido para oferecer apoio automático, disponível 24 horas por dia, sete dias por semana, interagindo com os utilizadores através de conversas e respondendo a diferentes tipos de questões (Nawaz & Gomes, 2019).

Estes sistemas passaram a ser predominantemente usados como assistentes virtuais, cuja finalidade central se centra na execução de tarefas ou serviços solicitados pelos utilizadores (Sankar, 2018).

Em GRH, os *ChatBots* têm vindo a assumir um papel cada vez mais relevante no processo de recrutamento e seleção, sendo considerados uma ferramenta promissora para modernizar este processo (Zlotskaya, 2021; Triastuti, 2025). Com as recentes evoluções tecnológicas, os *chatbots* tornaram-se capazes de interpretar currículos e interagir com candidatos utilizando diversas plataformas através de mensagens de texto, encaminhando depois esses dados para um recrutador humano para que os possa analisar e validar (Nawaz & Gomes, 2019).

*Chatbots* básicos permitem recolher dados elementares dos candidatos, como o contacto, nível de escolaridade e experiência profissional. Já os *chatbots* avançados, suportados por inteligência artificial, conseguem conduzir entrevistas completas. Segundo Koivunen et al. (2022), um *chatbot* de entrevista com capacidade de compreensão de linguagem natural conseguiu avaliar 316 candidatos e filtrar a informação para obter apenas doze candidatos finalistas.

### 2.3.3 Sistemas de rastreamento de candidatos

No contexto recente, os avanços tecnológicos têm impulsionado mudanças significativas nos processos de recrutamento e seleção. O uso de plataformas digitais, sistemas de gestão de candidaturas e ferramentas de IA têm transformado a forma como as organizações identificam, avaliam e se relacionam com os candidatos. Estas tecnologias permitem segmentar melhor os candidatos, reduzir vieses e aumentar a compatibilidade entre os perfis e as vagas disponíveis, promovendo um recrutamento mais estratégico e eficiente (Stone et al., 2015). Dessa forma, o recrutamento deixa de ser apenas uma função operacional e passa, neste contexto, a configurar-se como estratégica para as organizações.

Atualmente, o uso de IA no processo de recrutamento e seleção está em crescente desenvolvimento, tornando-se uma prática cada vez mais seguida (Aydın & Turan, 2023). A IA é utilizada para analisar dados de candidatos, prever a adequação dos mesmos a posições específicas e fornecer recomendações automáticas aos recrutadores (Sullivan & Gerhuny,2018).

O recrutamento corresponde ao processo de identificar e atrair candidatos qualificados, com o objetivo de selecionar aqueles que melhor respondem às exigências de uma função específica (Triastuti, 2025). Trata-se de uma das atividades mais críticas na GRH, uma vez que a capacidade da organização para manter operações eficientes depende de colaboradores adequados nas funções certas. A seleção eficaz de candidatos permite, deste modo, assegurar continuidade, produtividade e elevada eficiência nas atividades empresariais (Aydın & Turan, 2023).

O uso de Sistemas de *Applicant tracking systems* (ATS) tornou-se comum entre muitas empresas para acelerar e facilitar o processo de recrutamento, assim como plataformas de recrutamento online, como o LinkedIn, o Glassdoor e o Indeed (Triastuti, 2025).

Sistemas de ATS simplificam o processo de recrutamento na medida em que através da gestão de publicações de vagas, receção de candidaturas e acompanhamento do processo dos candidatos, ajudam a melhorar a eficiência e a comunicação durante o processo de contratação (Adigun, 2023). De tal modo, tornaram-se ferramentas essenciais para ampliar o alcance de candidatos, acelerar o processo de recrutamento e melhorar a experiência dos candidatos (Triastuti, 2025).

Embora muitas empresas ainda utilizem métodos tradicionais, que tendem a ser lentos, caros e sujeitos a vieses, as tendências atuais indicam uma adoção crescente de tecnologias digitais no recrutamento. Essas ferramentas permitem triagem mais eficiente de candidatos, redução de custos, maior precisão na seleção e, simultaneamente, reforçam a importância de aspetos relacionados com a diversidade, inclusão e responsabilidade social no processo de recrutamento (Triastuti, 2025).

### 2.3.4 Plataformas de formação e desenvolvimento baseadas em IA

Estudos recentes evidenciam que o potencial futuro de plataformas de formação e desenvolvimento, apoiado por tecnologias avançadas, nomeadamente pela IA, oferece uma ampla gama de benefícios

tanto para empregadores como para colaboradores, contribuindo para a melhoria contínua das competências e para o aumento do desempenho organizacional (Ali et al., 2023).

Tradicionalmente, o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores têm sido apoiados por *Learning Management Systems* (LMS), os quais disponibilizam funcionalidades orientadas para a formação online, a gestão de conteúdos formativos e a realização de avaliações. Paralelamente, as plataformas de *engagement* organizacional têm desempenhado um papel relevante na promoção da colaboração, do reconhecimento e do feedback entre colaboradores (Gupta, 2025).

As plataformas de aprendizagem personalizadas, apoiadas por sistemas de Inteligência Artificial, possibilitam a recomendação de percursos formativos ajustados às competências, preferências individuais e ao desempenho de cada colaborador (Basnet, S, 2024).

Neste contexto, as plataformas de formação e desenvolvimento baseadas em IA assumem um papel estratégico, ao promoverem melhorias simultaneamente para os colaboradores e para as organizações (Gupta, 2025). Estas soluções possibilitam maior flexibilidade e mobilidade, acesso permanente à informação e à comunicação, bem como o avanço de modelos formativos que integram múltiplos métodos de avaliação, apoio à motivação e alinhamento com estratégias de desenvolvimento de carreira, potenciando uma aprendizagem mais eficaz e personalizada (Ali et al., 2023).

Um algoritmo utilizado nestas plataformas é, por exemplo, o *Natural Language Processing* (NLP) que permite a análise de avaliações de desempenho, possibilitando a identificação de competências-chave, fragilidades e áreas suscetíveis de desenvolvimento dos colaboradores (Hong & Kim, 2020).

### 2.3.5 Sistemas de apoio à decisão em GRH

À medida que as organizações recorrem cada vez mais a dados para tomar decisões estratégicas em GRH, a IA permite processar grandes volumes de informação, produzir *insights* acionáveis e otimizar a eficiência das funções de GRH (Aldino & Sujoko, 2025).

A aplicação da IA em *Decision Support Systems* (DSS) representa um avanço significativo na GRH, ao integrar *big data* para apoiar decisões estratégicas, como recrutamento, formação e desenvolvimento de carreira (Aydın & Turan, 2023), oferecendo também benefícios em larga escala, como a melhoria da

eficiência nos processos de recrutamento e a identificação de necessidades de formação com maior precisão (Aldino & Sujoko, 2025).

Um Sistema de Apoio à Decisão (SAD) pode ser definido como qualquer sistema de informação que apoia as atividades de tomada de decisão em empresas ou organizações (Onwujekwe & Weistroffer, 2025).

Recentemente, o desenvolvimento na área da IA e da análise preditiva deu origem a ferramentas de *Business Intelligence* (BI) mais avançadas e inovadoras. A BI refere-se a um conjunto de tecnologias e aplicações que visam melhorar a qualidade da tomada de decisão nas organizações, através da recolha, análise e interpretação de dados. O sistema de BI consiste essencialmente em DSS que fornecem visões atuais e preditivas das operações empresariais, recorrendo a bases de dados (Zohuri & Moghaddam, 2020).

O uso da BI permite às empresas aumentar a qualidade e a fiabilidade dos dados recolhidos, bem como assegurar maior consistência dos mesmos. Apesar da BI ser um alicerce na tomada de decisão, com o crescimento exponencial do volume de dados, a IA permite às empresas automatizar processos e identificar padrões e prever comportamentos futuros, transformando a compreensão e recolha de dados em processos inteligentes (Zohuri & Moghaddam, 2020).

Desta forma, a integração entre BI e IA tem revolucionado a gestão empresarial, permitindo uma tomada de decisão mais dinâmica, proativa e fundamentada em dados (Bharadiya, 2023).

Em suma, ao incorporar a IA em Sistemas de Apoio à Decisão, as organizações podem automatizar e otimizar processos-chave de GRH, como o recrutamento, a formação, a avaliação de desempenho e a gestão de talento (Aldino & Sujoko, 2025). A IA oferece soluções mais rápidas e precisas, que apoiam a tomada de decisão baseada em dados, aumentando a produtividade organizacional e promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo, adaptado às necessidades individuais dos colaboradores (Aldino & Sujoko, 2025).

Considerando este contexto, a Confiança na Tecnologia, entendida como a perceção de fiabilidade, consistência e precisão dos sistemas, assume um papel central na aceitação das recomendações geradas pela IA (Zohuri & Moghaddam, 2020; Dwivedi et al., 2021).

## 2.4 A automatização de tarefas em GRH

A aplicação da IA e da automatização nas funções de GRH permite identificar padrões, tendências e práticas que orientam o desenvolvimento e a implementação contínua destas tecnologias, contribuindo para a otimização dos processos de gestão de pessoas e para a tomada de decisões mais informadas nas organizações (Ekuma, 2023).

Além disso, a incorporação da IA na GRH exerce um potencial significativo na redução de custos totais desta área (Rismayadi, 2024). Nesse contexto, a IA e a transformação digital, têm impactado diretamente o processo de GRH, especialmente no recrutamento e seleção, na gestão de talentos e na gestão de desempenho. A triagem automatizada de currículos e a análise de candidatos mediante algoritmos, transformaram significativamente os processos de recrutamento, seleção e avaliação de desempenho (Félix et al., 2025).

A adoção de soluções baseadas em IA tem vindo a influenciar práticas essenciais de GRH, sobretudo através da automatização de tarefas de natureza administrativa, como a triagem inicial de candidaturas, o agendamento de entrevistas ou o processamento salarial. A incorporação destas tecnologias permite aos profissionais de RH o foco em funções de maior relevância estratégica, ao mesmo tempo que possibilita uma tomada de decisão mais fundamentada, dado o potencial da IA para analisar grandes volumes de dados e gerar previsões robustas (Garcês, 2024).

Estudos recentes evidenciam que os *chatbots* de IA contribuem significativamente para a simplificação dos processos de GRH e para a melhoria da experiência dos colaboradores. Estes sistemas disponibilizam respostas imediatas e permanentes, acompanhando as exigências de trabalho remoto e equipas geograficamente dispersas, enquanto assumem tarefas rotineiras e permitem que os profissionais se concentrem em funções mais estratégicas (Sakib et al., 2024).

No âmbito da gestão e avaliação de desempenho, a IA permite que as empresas identifiquem de forma mais eficaz as contribuições e o potencial dos colaboradores, possibilitando uma alocação mais eficiente de recursos, evitando desperdícios em formações desajustadas ou em programas de desenvolvimento mal direcionados. A IA torna o processo mais objetivo e preciso, reduzindo o risco de decisões incorretas que possam gerar custos adicionais ou ineficiências na GRH (Rismayadi, 2024).

Além de otimizar processos e reduzir custos, a IA contribui também para otimizar a qualidade das decisões em GRH, permitindo uma análise detalhada de dados, garantindo insights mais precisos e abrangentes, auxiliando os gestores de RH a tomarem decisões mais informadas e baseadas em evidências (Rismayadi, 2024).

## 2.5 Redefinição do papel do gestor de RH

A GRH foi, durante muito tempo, entendida como uma função essencialmente burocrática, centrada em tarefas administrativas como o recrutamento e admissão de colaboradores, processamento salarial, gestão de assiduidade, controlo de faltas, demissões e cumprimento das obrigações legais da organização. Contudo, esta visão tradicional tem evoluído significativamente. Atualmente, a gestão de pessoas é reconhecida como uma das áreas mais estratégicas nas empresas, desempenhando um papel determinante no desenvolvimento organizacional e na criação de valor (Leite et al., 2021).

Ao longo do tempo, a tecnologia aplicada a GRH passou de processos manuais e folhas de cálculo para softwares sofisticados e plataformas integradas. Inicialmente, o foco estava em operações básicas, como processamento salarial, integração de colaboradores e gestão de benefícios. Com os avanços tecnológicos, a tecnologia em GRH expandiu-se, abrangendo funções estratégicas e de suporte à tomada de decisão. Funcionalidades como análise de dados, avaliações de desempenho, formação e desenvolvimento, envolvimento dos colaboradores, bem como recrutamento e monitorização de candidatos, passaram a integrar os sistemas de GRH (Gupta, 2025).

A implementação da IA na GRH tem promovido transformações significativas na cultura e nas práticas organizacionais, incentivando a adoção de uma abordagem mais responsiva e adaptativa face às mudanças do mercado e do contexto empresarial. Paralelamente, a automatização das tarefas em GRH estimula as organizações a desenvolverem uma cultura de trabalho mais inovadora, na qual a aprendizagem contínua e a capacidade de adaptação assumem um papel central (Rismayadi, 2024).

Na era digital, os ambientes de trabalho tornaram-se mais diversos e complexos, integrando uma pluralidade de meios e ferramentas para a execução de tarefas (Hill, 2019). À medida que a IA e a automatização continuam a remodelar as práticas de GRH, é essencial considerar o papel em transformação dos profissionais de GRH nesse contexto (Ekuma, K., 2024).

A IA e a automatização da força de trabalho estão a redefinir a orientação estratégica da GRH em diversos setores (Khan et al., 2025). Este contexto exige dos profissionais de RH um processo contínuo de transformação e requalificação, implicando um envolvimento mais estratégico em colaboração com as lideranças empresariais (Hill, 2019).

Consequentemente, a utilização da IA contribui para uma estrutura organizacional mais flexível e descentralizada, com o acesso a ferramentas avançadas de análise de dados, a gestão consegue identificar padrões de trabalho eficazes e formar equipas de alto desempenho impulsionando a adoção de modelos de gestão mais dinâmicos, permitindo que as organizações se adaptem rapidamente às mudanças do mercado e respondam às dinâmicas internas com maior agilidade (Rismayadi, 2024).

No geral, o uso da IA na GRH não apenas atualiza funções tradicionais, mas também promove uma transformação holística na forma como as organizações gerem e utilizam os seus RH. Esta transformação cria uma base mais sólida para a adaptação organizacional numa era de desenvolvimento rápido e constante mudança (Rismayadi, 2024).

A implementação de ferramentas tecnológicas teve um efeito revolucionário na função de GRH. Os profissionais da área dispõem agora de menos tarefas administrativas, uma vez que atividades repetitivas foram automatizadas, permitindo-lhes concentrar-se em projetos centrados nos colaboradores e de maior relevância estratégica (Gupta, 2025).

Os profissionais de RH poderão, por isso, assumir uma postura cada vez mais ágil e orientada para o contributo estratégico, mantendo um envolvimento consciente ao longo do ciclo de vida do colaborador e aprofundando conhecimentos em análise de dados e tecnologias. Perante este cenário, torna-se essencial que as organizações desenvolvam planos estruturados para o redesenho de funções e a requalificação contínua da força de trabalho (Hill, 2019).

## 2.6 Desafios e limitações no uso da IA em GRH

Apesar das inúmeras vantagens associadas à adoção da IA na função de GRH, a sua implementação levanta também desafios éticos e limitações que não podem ser ignorados (Sachan et al., 2024), nomeadamente no que respeita à privacidade e proteção dos dados dos colaboradores (Garcês, 2024).

Entre os principais constrangimentos identificados por Gupta (2025) destacam-se as dificuldades de integração e compatibilidade entre diferentes aplicações de GRH, bem como a necessidade de assegurar o seu funcionamento harmonioso com as infraestruturas tecnológicas existentes. Acresce ainda preocupações relacionadas com a segurança e a confidencialidade da informação, sendo fundamental garantir que os sistemas de GRH cumpram as normas de proteção de dados e salvaguardem informações sensíveis dos colaboradores.

Adicionalmente, o autor destaca que a resistência à mudança por parte dos colaboradores e dos profissionais de RH pode limitar a adoção eficaz destas tecnologias, tornando indispensável o investimento em formação adequada para assegurar a correta utilização das ferramentas disponíveis. Os custos associados à implementação e manutenção das soluções tecnológicas representam igualmente um desafio, sobretudo para organizações de menor dimensão (Gupta, 2025).

Os sistemas de IA requerem hardware e software de última geração, cujo desempenho depende de atualizações periódicas, reparações e atualizações, implicando custos consideráveis. Adicionalmente, a operação e manutenção eficazes destes sistemas exigem a formação especializada do pessoal responsável, assegurando a adequada gestão das tecnologias implementadas. Nesse contexto, a gestão estratégica dos orçamentos de manutenção, aliada à seleção criteriosa de fornecedores ou prestadores de serviços capazes de fornecer suporte eficiente, torna-se essencial para otimizar os custos e garantir a sustentabilidade das soluções de IA na GRH (Rismayadi, 2024).

De modo inequívoco, embora a tecnologia tenha contribuído para a organização e padronização da informação, a sua implementação tem desempenhado um papel decisivo na diminuição do esforço e da sobrecarga de trabalho humano. Contudo, a excessiva objetividade introduzida pelos sistemas de recrutamento baseados em IA pode conduzir à eliminação do elemento humano do processo, conferindo-lhe um caráter excessivamente mecânico, o que pode comprometer a qualidade das decisões (Ali et al., 2023).

Por conseguinte, esta tecnologia tende a substituir trabalhos rotineiros e repetitivos, normalmente desempenhados por trabalhadores com competências mais básicas. A automatização
de tarefas manuais pode reduzir a procura por estes trabalhadores, gerando incerteza e exigindo a aquisição de novas competências uma vez que os trabalhadores com menos qualificações podem ter dificuldade em adaptar-se às mudanças tecnológicas (Rismayadi, 2024).

A desigualdade no acesso e na utilização de programas de formação relacionados com a IA tende a ampliar a lacuna de competências, colocando determinados trabalhadores em desvantagem face às transformações do ambiente laboral impulsionadas pela IA. Este desafio sublinha a necessidade de adotar uma abordagem inclusiva e orientada para a formação em todos os níveis hierárquicos, de modo a mitigar as disparidades de competências emergentes (Rismayadi, 2024).

A implementação da IA tem o potencial de reconfigurar a dinâmica do mercado de trabalho, diminuindo a procura por determinadas funções e ocasionando, por conseguinte, a perda de postos de trabalho ou alterações significativas nas responsabilidades associadas a esses cargos (Rismayadi, 2024).

Face aos desafios técnicos, económicos, éticos e laborais associados à implementação da IA na GRH, as empresas devem procurar um equilíbrio estratégico entre tecnologia e fator humano, de modo a promover produtividade, inovação e uma gestão responsável das competências dos colaboradores (Félix et al., 2025).

# 3 Metodologia

A metodologia de investigação corresponde a um processo sistemático e rigoroso, composto por etapas interligadas que orientam o investigador desde a formulação do problema até à análise e interpretação dos dados (Fortin, 1996). Neste capítulo serão, então, definidos o problema de investigação e os objetivos do estudo, apresentado o enquadramento teórico e as hipóteses formuladas, detalhados os métodos de recolha e análise de dados, descrita a amostra e os instrumentos utilizados, bem como abordadas as questões éticas e procedimentos adotados para garantir a validade, fiabilidade e rigor da investigação.

## 3.1 Problema e objetivos de investigação

O tema do presente estudo centra-se na exploração dos fatores que influenciam a intenção de utilização da IA na tomada de decisão na GRH. Neste contexto, procura-se compreender as determinantes da integração da IA nos processos de gestão de pessoas e em que medida pode contribuir para a transformação das práticas tradicionais de GRH, particularmente no que diz respeito aos processos de tomada de decisão.

Neste sentido, a investigação parte do seguinte problema de investigação: "Quais são os fatores que determinam a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH?"

A partir desta questão, o estudo procura identificar as variáveis que determinam a intenção de utilização da IA na função de GRH e analisar em que medida essas variáveis influenciam a intenção de utilização de IA na tomada de decisão em GRH.

## 3.2 Desenvolvimento das Hipóteses

O presente estudo procura compreender o impacto das variáveis independentes (Utilidade Percebida, Condições Facilitadoras, Confiança na Tecnologia, Preocupações Éticas e Privacidade e Apoio Organizacional) na variável dependente (Intenção de utilização de IA na Tomada de Decisão em GRH). Para tal, foram definidas as seguintes hipóteses:

### 3.2.1 Utilidade Percebida

A perceção da utilidade constitui um dos principais determinantes da aceitação e utilização de novas tecnologias em contexto organizacional. De acordo com Dwivedi et al. (2021), a IA é percecionada como útil quando contribui para melhorar o desempenho das tarefas, apoiar decisões complexas e aumentar a eficiência dos processos organizacionais. No contexto da GRH, a Utilidade Percebida da IA está associada à sua capacidade de analisar grandes volumes de dados, fornecer *insights* relevantes e apoiar decisões baseadas em evidências, reduzindo a subjetividade inerente às práticas tradicionais (Aldino & Sujoko, 2025). Rismayadi (2024) reforça que a utilização da IA acarreta benefícios tais como maior precisão e rapidez na tomada de decisão em GRH, estimulando o aumento da intenção de uso por parte das organizações. Assim, com base nestas orientações da literatura definiu-se a primeira hipótese do estudo:

- **H1.** A Utilidade Percebida da IA influencia positivamente a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH.

### 3.2.2 Condições Facilitadoras

A literatura indica que as Condições Facilitadoras constituem um fator determinante para a adoção e utilização de tecnologias, incluindo sistemas de IA na GRH. Este conceito refere-se ao grau em que os utilizadores percebem a existência de recursos adequados, suporte técnico, infraestrutura apropriada e facilidade de uso, que lhes permite utilizar um sistema de forma eficaz e sem dificuldades (Dwivedi et al., 2021; Aldino & Sujoko, 2025).

No contexto da GRH, as Condições Facilitadoras assumem especial relevância, uma vez que os sistemas de IA são aplicados em atividades críticas como recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e planeamento de GRH (Manoharan, 2024; Gupta, 2025). Quando os profissionais de RH dispõem de interfaces intuitivas, processos claros, suporte técnico adequado e formação apropriada, tornam-se mais propensos a integrar estas tecnologias no seu dia a dia, melhorando a eficiência operacional, a qualidade das decisões e a produtividade organizacional (Aldino & Sujoko, 2025; Rismayadi, 2024).

Portanto, a presença de Condições Facilitadoras é considerada essencial para reduzir barreiras e resistências, promovendo uma utilização mais ampla e eficaz da IA na tomada de decisão em GRH, favorecendo a integração harmoniosa da tecnologia nos processos organizacionais (Dwivedi et al., 2021; Gupta, 2025). Desta forma, definiu-se a segunda hipótese:

- **H2.** As Condições Facilitadoras da IA influenciam positivamente a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH.

### 3.2.3 Confiança na Tecnologia

A confiança nos sistemas tecnológicos é um fator crítico para a sua aceitação e utilização eficaz, especialmente quando estes sistemas desempenham um papel ativo no apoio à tomada de decisão (Zohuri & Moghaddam, 2020). No âmbito da Inteligência Artificial, a confiança está relacionada com a perceção de fiabilidade, transparência e consistência dos resultados produzidos pelos sistemas (Dwivedi et al., 2021). No contexto da GRH, a confiança nos sistemas de IA influencia a decisão final, na medida em que decisões apoiadas por sistemas percecionados como confiáveis tendem a ser avaliadas como mais objetivas, rigorosas e justas (Aldino & Sujoko, 2025).Segundo Rismayadi (2024), a confiança na IA reforça a perceção de qualidade da decisão ao reduzir incertezas e aumentar a credibilidade das análises fornecidas. Neste seguimento, definiu-se a terceira hipótese:

- **H3.** A Confiança na Tecnologia influencia positivamente a Intenção de utilização de IA na Tomada de Decisão em GRH.

### 3.2.4 Apoio Organizacional

O Apoio Organizacional desempenha um papel determinante na adoção de novas tecnologias, ao criar condições favoráveis à sua implementação e utilização contínua. De acordo com Leite et al. (2021), o compromisso da organização com a inovação tecnológica, evidenciado por iniciativas de formação, recursos adequados e apoio de liderança, influencia diretamente o comportamento dos colaboradores face à adoção de novas ferramentas. No contexto da IA em GRH, o Apoio Organizacional facilita a integração destas tecnologias nos processos de trabalho e reduz resistências associadas à mudança (Manoharan, 2024). Rismayadi (2024) destaca que organizações que promovem ativamente o uso da

IA tendem a registar níveis mais elevados de adoção e maior frequência de utilização, reforçando o seu impacto nos processos de gestão de pessoas. Assim definiu-se a quarta hipótese do estudo:

- **H4.** O Apoio Organizacional influencia positivamente a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH.

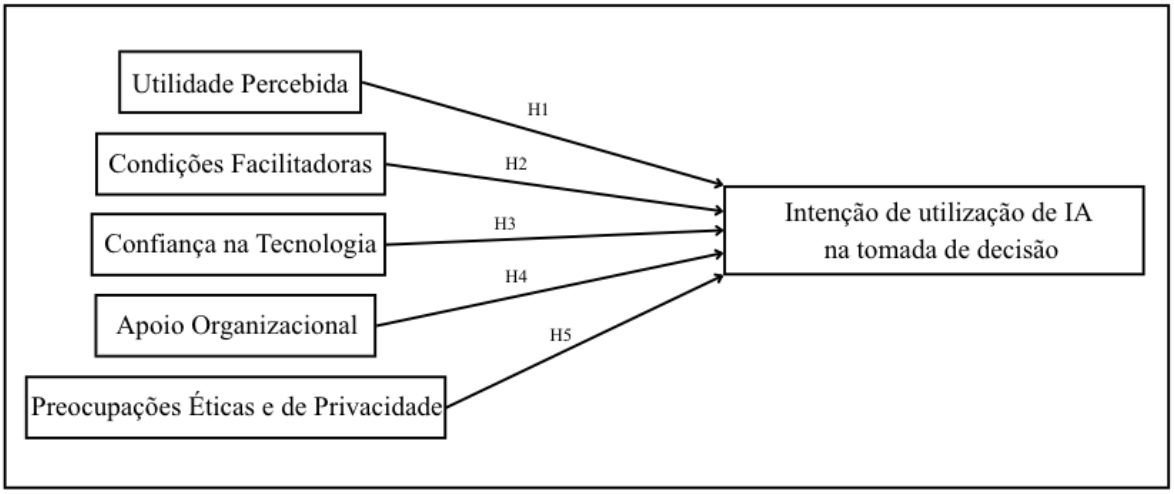
### 3.2.5 Preocupações Éticas e de Privacidade

As questões éticas e de privacidade associadas à utilização da IA têm sido amplamente discutidas na literatura, particularmente em áreas sensíveis como a GRH (Dwivedi et al., 2021). A utilização de dados pessoais e algoritmos de decisão automatizada levanta preocupações relacionadas com a transparência, o viés algorítmico e a proteção da privacidade dos colaboradores (Ekuma, 2023). Estas preocupações podem comprometer a confiança nos sistemas de IA e reduzir a intenção de utilização por parte dos profissionais de GRH (Gupta, 2025). As Preocupações Éticas e de Privacidade têm vindo a assumir uma importância crescente no contexto da adoção de sistemas de IA, embora sejam frequentemente associadas a barreiras à adoção tecnológica, estudos recentes sugerem que, quando devidamente tratadas pelas organizações, podem contribuir de foram positiva para o aumento da adoção de utilização de IA. De acordo com a literatura recente, as organizações demonstram uma preocupação cada vez maior com a implementação de práticas éticas, transparência algorítmica e proteção de dados, de forma a garantir a utilização responsável destas tecnologias (Dwivedi et al., 2021; Gupta, 2025). Esta crescente atenção às dimensões éticas contribui para o reforço da confiança nos sistemas de IA, promovendo uma maior aceitação e predisposição para a sua utilização por parte dos profissionais de GRH. Neste contexto, definiu-se a quinta e última hipótese de estudo:

- **H5.** As Preocupações Éticas e de Privacidade influenciam positivamente a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH.

### 3.3 Modelo Conceptual

Figura 1. Modelo Conceptual




As hipóteses deduzidas da literatura encontram-se organizadas na Tabela 1, de forma a facilitar a sua leitura e compreensão e fundamentam o modelo conceptual apresentado (Figura 1).

O presente estudo procura compreender o impacto das variáveis independentes (Utilidade Percebida, Condições Facilitadoras, Confiança na Tecnologia, Apoio Organizacional e Preocupações Éticas e de Privacidade) na variável dependente (Intenção de utilização de IA na Tomada de Decisão).

Tabela 1. Resumo das Hipóteses Formuladas

| **Hipóteses Formuladas** |
|---|
| **H1.** A Utilidade percebida da IA influencia positivamente a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. |
| **H2.** As Condições Facilitadoras da IA influenciam positivamente a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. |
| **H3.** A Confiança na Tecnologia influencia positivamente a Intenção de utilização de IA na Tomada de Decisão em GRH. |
| **H4.** O Apoio Organizacional percebido influencia positivamente a Intenção de utilização de IA na Tomada de Decisão em GRH. |
| **H5.** As Preocupações Éticas e de Privacidade influenciam positivamente a Intenção de utilização de IA na Tomada de Decisão em GRH. |

## 3.4 Método de investigação

O método de investigação é definido em função da problemática, dos objetivos do estudo e do tipo de dados necessários para responder às questões de investigação. Neste contexto, destacam-se as abordagens qualitativa e quantitativa, que correspondem a diferentes estratégias de investigação e podem ser adotadas de forma isolada ou combinada, consoante a natureza do estudo e os objetivos propostos (Creswell, 2018).

O estudo enquadra-se no paradigma positivista, seguindo uma abordagem de natureza dedutiva. Nesse sentido, adota-se uma metodologia de natureza quantitativa, recorrendo à recolha de dados através de um questionário estruturado e à subsequente aplicação de técnicas estatísticas para a análise dos dados (Creswell, 2014; Saunders et al., 2023).

De acordo com os autores, o positivismo assenta na premissa de que a realidade é objetiva e independente do investigador, podendo ser observada e mensurada por meio de dados quantificáveis. Neste enquadramento, a investigação inicia-se a partir de teorias existentes, através das quais são formuladas hipóteses que são posteriormente testadas empiricamente, com o objetivo de analisar relações causais e produzir generalizações. A adoção de métodos quantitativos permite assegurar maior objetividade, controlo e replicabilidade dos resultados, características centrais da investigação positivista (Creswell, 2014; Saunders et al., 2023).

### 3.4.1 Questionário

O questionário online constitui uma técnica de recolha de dados aplicada através da internet, na qual os participantes são convidados a responder a um conjunto padronizado de questões, organizadas previamente segundo uma ordem definida, não sendo necessária a intervenção direta de um entrevistador (Saunders et al., 2015).

Os questionários online apresentam diversas vantagens, nomeadamente o acesso a populações específicas, a redução de custos e a rapidez na recolha de dados. No entanto, apresentam também limitações, particularmente ao nível da amostragem e da fiabilidade das respostas, continuando estas questões a ser amplamente discutidas na literatura (Wright, 2005).

O questionário, aplicado na plataforma digital Google Forms, foi estruturado em dez secções, organizadas de forma lógica e progressiva, com o objetivo de facilitar a compreensão das questões e promover uma maior taxa de resposta. A primeira secção do questionário diz respeito a uma pequena nota introdutória, na qual foram apresentados o enquadramento da investigação, identificada a investigadora, o grau académico e a instituição de ensino e indicados o título e o objetivo do estudo.

Os participantes foram ainda informados de que a sua participação era voluntária e anónima, sendo garantido que os dados recolhidos seriam utilizados exclusivamente para fins académicos. Por fim, foi indicado o tempo estimado de resposta ao questionário, bem como disponibilizado o contacto da investigadora para eventuais esclarecimentos. Esta abordagem permitiu assegurar o cumprimento dos princípios éticos da investigação científica.

A segunda secção do questionário visava recolher informação sociodemográfica dos participantes, incluindo o género, idade, nível de escolaridade, área de formação/estudo, estado civil, tempo e função desempenhada na organização atual, setor de atividade e dimensão da organização. Estas variáveis permitiram caracterizar a amostra e analisar possíveis diferenças entre os grupos.

A terceira secção do questionário teve como objetivo avaliar a experiência e utilização da IA no contexto da GRH. Especificamente, foram incluídas questões que permitiram avaliar o nível de conhecimento dos participantes relativamente às ferramentas de IA aplicadas à função de GRH, bem como a frequência de utilização dessas ferramentas. Estas variáveis foram medidas através de escalas de resposta de cinco pontos, variando entre 1 – Nenhum e 5 – Avançado, no caso do nível de conhecimento, e entre 1 – Nunca e 5 – Diariamente, no caso da frequência de utilização.

Adicionalmente, esta secção incluiu uma questão que procurou identificar os principais processos de GRH nos quais a IA é utilizada nas organizações. A quarta, quinta, sexta, sétima, oitava e nona secções do questionário destinaram-se à medição das variáveis independentes do modelo conceptual, concretamente a Utilidade Percebida, as Condições Facilitadoras, a Confiança na Tecnologia, as Preocupações Éticas e de Privacidade, o Apoio Organizacional e a Intenção de utilização de IA na tomada de decisão. Para testar o modelo conceptual e as respetivas hipóteses, foram adotadas escalas adaptadas de instrumentos previamente validados na literatura, assegurando a qualidade psicométrica das medições e a fiabilidade dos resultados (Saunders et al., 2015). No âmbito do presente contexto, apresentam-se as variáveis do estudo e a forma como foram operacionalizadas.

#### 3.4.1.1 Escala da Utilidade Percebida

A escala utilizada para medir a Utilidade Percebida baseia-se no *Technology Acceptance Model* (TAM) de Davis (1989), tendo sido posteriormente validada para o contexto português por Martins et al. (2014). Esta abordagem recorre ao modelo UTAUT (*Unified Theory of Acceptance and Use of Technology*) de Venkatesh et al. (2003), uma evolução do TAM, integrando construtos adicionais para compreender a aceitação e o uso da IA de forma mais abrangente.

A utilidade percebida refere-se ao grau em que o indivíduo acredita que a utilização da tecnologia melhora o seu desempenho no trabalho. No contexto do presente estudo, os itens foram adaptados à utilização de ferramentas de Inteligência Artificial.

Tabela 2. Escala de Utilidade Percebida

| **Escala original** | **Escala adaptada** |
|---|---|
| I would find the system useful in my job. | Considero que a utilização de ferramentas de IA é útil para o meu trabalho. |
| Using the system enables me to accomplish tasks more quickly. | Usar IA permite-me realizar tarefas mais rapidamente. |
| Using the system increases my productivity. | O uso de IA aumenta a minha produtividade. |

#### 3.4.1.2 Escala das Condições Facilitadoras

A escala utilizada para medir as condições facilitadoras baseia-se no modelo *Unified Theory of Acceptance and Use of Technology* (UTAUT), proposto por Venkatesh et al. (2003), tendo sido posteriormente validada para o contexto português por Martins et al. (2014).

O construto condições facilitadoras refere-se ao grau em que o indivíduo acredita que existem recursos técnicos, conhecimentos e suporte organizacional disponíveis para apoiar a utilização da tecnologia. A escala foi adaptada para a utilização de ferramentas de IA.

Tabela 3. Escala de Condições Facilitadoras

| **Escala original** | **Escala adaptada** |
|---|---|
| I have the knowledge necessary to use the system. | Tenho os conhecimentos necessários para utilizar ferramentas de IA nas minhas funções. |
| I have the resources necessary to use the system. | Tenho os recursos necessários para utilizar ferramentas de IA de forma eficaz. |
| A specific person (or group is available for assistance with system difficulties. | Existe uma pessoa ou equipa disponível para me apoiar em caso de dificuldades na utilização de ferramentas de IA. |

#### 3.4.1.3 Escala da Confiança na Tecnologia

Para medir a Confiança na Tecnologia, foi utilizada a escala *Trust in Automated Systems* (TIS), desenvolvida por Jian et al. (2000)**,** que avalia o grau de confiança dos indivíduos em sistemas automatizados. A escala tem sido amplamente aplicada na literatura para analisar a confiança em tecnologias emergentes, incluindo sistemas de Inteligência Artificial, e também utilizada em contextos recentes de IA por McGrath et al. (2025), sendo considerada adequada para o presente estudo. Para o contexto organizacional deste estudo, os itens da escala foram adaptados para o português, mantendo o sentido original e considerando aspetos como supervisão humana, segurança de dados e auditoria dos sistemas de IA.

Tabela 4. Escala de Confiança na Tecnologia

| **Escala original** | **Escala adaptada** |
|---|---|
| I trust the decision-making process of AI systems in my workplace. | Confio no processo de tomada de decisão dos sistemas de IA no meu local de trabalho. |
| I feel confident that my personal data is safe with the AI systems in my organization. | Sinto-me confiante de que os meus dados pessoais estão seguros com os sistemas de IA da minha organização. |

| | |
|---|---|
| Human oversight is consistently applied to AI decision-making in my organization. | A supervisão humana é aplicada de forma consistente nas decisões de IA na minha organização. |
| I believe the AI systems in place avoid any form of bias in decision-making. | Confio que os sistemas de IA fornecem informações precisas e fiáveis para suportar decisões. |
| AI systems are regularly audited to ensure that human intervention can override AI decisions if necessary. | Os sistemas de IA são regularmente auditados para garantir que a intervenção humana possa sobrepor decisões da IA se necessário. |

#### 3.4.1.4 Escala do Apoio Organizacional

Para medir o Apoio Organizacional, foi utilizada a escala *Perceived Organizational Support* (POS), originalmente desenvolvida por Eisenberger et al. (1986) e posteriormente adaptada e validada para o contexto português por Santos e Gonçalves (2010). Esta escala avalia o grau em que os colaboradores percecionam que a organização valoriza as suas contribuições e se preocupa com o seu bem-estar.

No presente estudo, os itens da escala POS foram adaptados ao contexto específico da utilização da IA na área de GRH mantendo o sentido original e considerando situações de interação com sistemas de IA.

Tabela 5. Escala de Apoio Organizacional

| **Escala original** | **Escala Adaptada** |
|---|---|
| A organização/instituição preocupa-se realmente com o meu bem-estar. | A organização preocupa-se realmente com o meu bem-estar quando utilizo ferramentas de IA no meu trabalho. |
| A organização/instituição preocupa-se com a minha satisfação profissional. | A organização preocupa-se com a minha satisfação e conforto ao usar IA nas minhas funções. |

| | |
|---|---|
| A organização/instituição preza a minha realização profissional. | A organização preza a minha realização e sucesso ao trabalhar com sistemas de IA. |

#### 3.4.1.5 Escala das Preocupações Éticas e de Privacidade

Para avaliar as Preocupações Éticas e de Privacidade associadas ao uso de inteligência artificial, foi utilizada a escala *AI and Ethics Perception Scale* (AEPS), desenvolvida por Yildirim Saatci (2025). A escala inclui dimensões relacionadas com o papel das organizações na implementação ética responsável e de privacidade da utilização de IA. Foram selecionados e adaptados itens da AEPS para refletir preocupações éticas relevantes no contexto de IA aplicada a GRH.

Tabela 6. Escala de Preocupações Éticas e de Privacidade

| **Escala original** | **Escala adaptada** |
|---|---|
| Human supervisors are held accountable for decisions made by AI systems. | A supervisão humana é aplicada de forma consistente nas decisões automatizadas em GRH. |
| AI systems used in my organization prioritize the protection of sensitive data. | Os sistemas de IA utilizados na minha organização garantem a proteção dos dados sensíveis dos colaboradores. |
| I believe the AI systems in place avoid any form of bias in decision-making. | Acredito que os sistemas de IA evitam qualquer forma de viés na tomada de decisões de GRH. |

#### 3.4.1.6 Escala da Intenção de utilização de IA na Tomada de Decisão

À semelhança das variáveis Utilidade Percebida e Condições Facilitadoras, a variável Intenção de utilização de IA na Tomada de Decisão foi medida com base no TAM. De acordo com Song et al. (2025), a perceção de que a IA pode melhorar a eficiência e a qualidade das decisões influencia a intenção de adoção da tecnologia no contexto organizacional.

Com base nesses constructos teóricos, foram desenvolvidos e adaptados os itens abaixo para refletir o impacto percebido da IA na tomada de decisão.

Tabela 7. Escala adaptada do impacto da IA na tomada de decisão

| **Escala adaptada** |
|---|
| O uso de IA melhora a eficiência geral das decisões na minha organização. |
| A IA ajuda a acelerar o processo de tomada de decisão no meu trabalho. |
| Com IA, sou capaz de considerar mais cenários e variáveis antes de tomar uma decisão. |
| O suporte da IA diminui a ambiguidade na interpretação de grandes volumes de dados. |
| Sinto-me mais confiante nas decisões quando são baseadas em análises de IA. |

Explicadas as escalas utilizadas, o questionário integrou no total 34 perguntas, distribuídas pelas diferentes secções anteriormente descritas.

Os participantes foram convidados a indicar o seu grau de concordância com cada afirmação através da escala de Likert de cinco pontos, possibilitando a quantificação das perceções individuais relativamente a cada variável em análise.

A décima e última secção do questionário consistiu num agradecimento aos participantes pela sua colaboração. Foi novamente reiterado que todas as respostas são anónimas e que serão tratadas de forma confidencial. Esta secção teve como objetivo reforçar a transparência e a confiança dos participantes no processo de recolha de dados.

### 3.5 População e Amostra

A presente investigação tem como objetivo analisar os fatores que determinaram a utilização da IA na tomada de decisão em GRH. Neste sentido, a população-alvo do estudo é constituída por profissionais com envolvimento direto ou indireto na gestão de pessoas em contexto organizacional. De forma mais específica, o questionário foi direcionado a diferentes perfis profissionais relacionados com a área da gestão de pessoas, nomeadamente profissionais de RH, gestores e diretores com responsabilidade na tomada de decisão em GRH, bem como técnicos ou outros profissionais especializados que utilizem ou tenham contacto com tecnologias de IA em contexto organizacional.

Como critérios de inclusão no estudo, considerou-se que os participantes deveriam possuir experiência profissional concretamente na área de gestão de pessoas. Foram excluídos participantes que não apresentassem qualquer ligação ao contexto organizacional ou à função de gestão de recursos humanos, de forma a garantir a adequação do perfil dos respondentes aos objetivos da investigação.

Adicionalmente, durante o processo de tratamento dos dados, foram excluídos questionários incompletos ou que apresentavam padrões de resposta inconsistentes ou monotónicos, com o objetivo de assegurar a qualidade e fiabilidade dos dados utilizados na análise.

Importa ainda referir que a amostra inclui participantes com diferentes níveis de experiência relativamente à utilização de tecnologias de IA em contexto organizacional, incluindo tanto profissionais que já utilizam estas ferramentas nas suas atividades como profissionais que ainda não recorrem a este tipo de tecnologia. Esta abordagem permite analisar diferentes perspetivas relativamente à utilização e à intenção de adoção da IA na GRH.

No que concerne ao processo de amostragem, recorreu-se a uma técnica de amostragem não probabilística, especificamente amostragem por conveniência e julgamento. Esta abordagem foi deliberadamente selecionada tendo em consideração as restrições de tempo e recursos inerentes à condução da investigação, bem como a necessidade de alcançar participantes que apresentassem características específicas relevantes para os objetivos do estudo. Não obstante as limitações potenciais associadas à representatividade da população (Malhotra, 2017), esta estratégia revelou-se adequada face às contingências do estudo e ao seu caráter exploratório, em conformidade com Creswell (2018), que recomenda a utilização de amostragens não probabilísticas em investigações exploratórias, permitindo a obtenção de dados pertinentes e suficientemente robustos para a análise subsequente.

Antes da aplicação do questionário à amostra principal, procedeu-se à realização de um pré-teste com o intuito de assegurar a clareza, pertinência e coerência das questões apresentadas, bem como de estimar com maior precisão o tempo de preenchimento. O pré-teste envolveu 34 respostas, provenientes de um pequeno grupo de participantes com perfil semelhante ao da amostra-alvo, permitindo identificar eventuais ambiguidades ou dificuldades de interpretação no instrumento. Os ajustes realizados com base nos resultados do pré-teste asseguraram a adequação do questionário à recolha de dados subsequente, promovendo a validade e a fiabilidade das respostas obtidas,

consubstanciando-se na importância do pré-teste para a validação de questionários online, conforme Dillman et al. (2014).

Como referido anteriormente, a recolha de dados foi operacionalizada através de um questionário estruturado online, desenvolvido na plataforma digital Google Forms. O instrumento permaneceu disponível para resposta entre 9 de fevereiro e 9 de março de 2026, correspondendo a um período aproximado de quatro semanas, sendo o tempo médio de preenchimento estimado em cinco minutos.

A divulgação do questionário foi realizada mediante múltiplos canais digitais e contactos diretos, com o objetivo de alcançar o público-alvo pretendido. O instrumento foi difundido em redes sociais e plataformas profissionais, nomeadamente LinkedIn, Facebook e WhatsApp. Para além da divulgação em perfis pessoais da investigadora, procedeu-se à divulgação em grupos online pertinentes com o intuito de maximizar o alcance. Adicionalmente, foram enviados emails a diversas empresas e efetuados contactos via telefónica para a divulgação direta do questionário. Profissionais da área de GRH também colaboraram na disseminação do questionário através dos seus perfis de LinkedIn, partilhando-o com colegas da mesma área e no contexto do respetivo local de trabalho, contribuindo assim para ampliar o alcance do instrumento e incentivar a participação na investigação.

Antes do início do preenchimento do questionário, os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos da investigação e sobre o enquadramento académico do estudo. Garantiu-se o anonimato e a confidencialidade das respostas, sendo explicitado que a participação era estritamente voluntária e que os dados recolhidos seriam utilizados exclusivamente para fins académicos, no âmbito da presente dissertação de mestrado. Esta abordagem assegurou a observância dos princípios éticos fundamentais da investigação científica.

No total, foram registadas 210 respostas ao questionário. Após a aplicação de critérios rigorosos de verificação e tratamento de dados, foram consideradas 199 respostas válidas (94,8%), tendo sido excluídas 11 respostas por apresentarem preenchimento incompleto ou padrões de resposta inconsistentes ou monotónicos.

Importa salientar que, para efeitos das análises relacionadas com o uso de Inteligência Artificial, apenas foram consideradas as respostas dos participantes que indicaram utilizar este tipo de tecnologia. Assim, a amostra efetiva utilizada nas análises estatísticas foi composta por 131

participantes, correspondendo aos respondentes que reportaram o uso de IA, garantindo deste modo a adequação dos dados ao objeto de estudo.

Após a recolha dos dados, procedeu-se à codificação das respostas utilizando o *software Excel*, atribuindo valores numéricos a cada item das escalas para possibilitar a análise quantitativa subsequente. Esta etapa assegura a consistência na organização dos dados e facilita a aplicação dos procedimentos estatísticos necessários para testar as hipóteses formuladas (Fortin, 1996).

Por último, os dados obtidos foram tratados e analisados com recurso ao software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), permitindo a execução das análises estatísticas necessárias à validação do modelo conceptual e à verificação das hipóteses de investigação, assegurando a consistência e robustez dos resultados obtidos (Hair et al., 2019).

### 3.6 Questões éticas

A presente investigação cumpriu rigorosamente os princípios éticos da pesquisa científica, garantindo que todos os participantes forneceram consentimento informado antes da recolha de dados, de forma voluntária e esclarecida (Creswell, 2018). Foram assegurados o anonimato e a confidencialidade das respostas, sendo os dados utilizados exclusivamente para fins académicos. As medidas implementadas procuraram minimizar riscos e proteger os direitos dos participantes, em conformidade com os padrões éticos internacionais aplicáveis à investigação em ciências sociais e comportamentais. Estas práticas éticas foram observadas em todas as fases do estudo, desde o pré-teste até à análise final dos dados.

No âmbito da elaboração do presente trabalho, foi utilizada a ferramenta de Inteligência Artificial generativa ChatGPT como apoio à redação de algumas frases e à síntese preliminar de conteúdos. Não obstante, todas as ideias, interpretações e o conteúdo final apresentado são da inteira responsabilidade da autora. Todo o material gerado com o apoio desta ferramenta foi objeto de revisão crítica, validação e reformulação antes da sua integração no trabalho, garantindo o rigor académico e a integridade científica da investigação.

## 4 Análise de Dados

No presente capítulo são apresentados os resultados da investigação, iniciando-se com a análise descritiva das variáveis que caracterizam a amostra e prosseguindo-se com a análise inferencial para testar as hipóteses formuladas. A análise de dados foi conduzida segundo procedimentos estatísticos recomendados na literatura (Hair et al., 2019).

### 4.1 Perfil da amostra

A amostra obtida inicialmente era composta por 199 participantes, no entanto, depois da validação (ver tabela 8,9 e 10) apenas foram selecionadas 131 respostas para análise, ou seja, correspondentes aos participantes que indicaram utilizar Inteligência Artificial.

As características sociodemográficas desta amostra (n=131) apresentam-se na Tabela 8.

Verificou-se uma predominância de respostas do sexo feminino (n = 93; 71%), em comparação com o sexo masculino (n = 38; 29%). A idade dos participantes variou entre os 21 e os 62 anos, apresentando uma média de 37,6 anos (DP = 9,51), o que indica uma amostra relativamente heterogénea em termos etários.

Relativamente ao nível de escolaridade, a maioria dos participantes possuía formação superior, destacando-se o Mestrado (n = 61; 46,6%) e a Licenciatura (n = 59; 45%), enquanto uma menor proporção possuía Ensino Secundário (n = 8; 6,1%) ou Pós-graduação (n = 3; 2,3%).

No que concerne à área de formação, observou-se uma predominância das áreas de Psicologia / RH (n = 75; 57,3%), seguida de Gestão / Administração (n = 23; 17,6%), Ciências Sociais / Humanas (n = 22; 16,8%), Engenharia / Tecnologias (n = 5; 3,8%) e outras áreas (n = 6; 4,6%).

Quanto ao estado civil, a amostra distribuiu-se maioritariamente entre solteiros(as) (n = 65; 48,6%) e casados(as) (n = 56; 42,7%), registando-se ainda uma menor proporção de participantes divorciados(as) (n = 9; 6,9%) e viúvos(as) (n = 1; 0,8%).

Relativamente ao tempo de permanência na organização atual, verificou-se que a maior parte dos participantes trabalhava na organização há menos de 5 anos e mais de 1 (n = 55; 42%), seguida

daqueles com menos de um ano de experiência (n = 32; 24,4%), entre 5 e 10 anos (n = 26; 19,8%) e, por fim, com mais de 10 anos de permanência (n = 18; 13,7%).

No que respeita à função desempenhada na organização, a amostra revelou diversidade de perfis profissionais, tendo sido agrupada em cinco categorias. A categoria de Gestão / Coordenação de RH foi a mais representada (n = 36; 27,5%), seguida pelos Especialistas de RH (n = 35; 26,7%), Outros / funções não diretamente relacionadas com RH (n = 22; 16,8%), Direção / Liderança (n = 21; 16%) e Técnicos / Administrativos de RH (n = 17; 13%).

Quanto ao setor de atividade, verificou-se uma clara predominância do setor público (n = 125; 95,4%), com reduzida representação do setor privado (n = 5; 3,8%) e do terceiro setor (n = 1; 0,8%).

Por fim, no que diz respeito à dimensão das organizações, a maioria dos participantes encontrava-se a trabalhar em grandes empresas (≥250 trabalhadores) (n = 69; 52,7%), seguida de médias empresas (50–249 trabalhadores) (n = 40; 30,5%), pequenas empresas (10–49 trabalhadores) (n = 13; 9,9%) e microempresas (<10 trabalhadores) (n = 9; 6,9%).

Tabela 8. Caracterização Sociodemográfica

| **Variável** | **Categoria** | | **N** | **%** |
|---|---|---|---|---|
| Sexo | Feminino | | 93 | 71% |
| | Masculino | | 38 | 29% |
| | Total | | 131 | 100% |
| **Variável** | **Mínimo** | **Máximo** | **Média** | **Desvio padrão** |
| Idade | 21 | 62 | 37,6 | 9,51 |
| **Variável** | **Categoria** | | **N** | **%** |
| Nível de escolaridade | Ensino Secundário | | 8 | 6,1% |
| | Licenciatura | | 59 | 45% |
| | Mestrado | | 61 | 46,6% |
| | Pós-graduação | | 3 | 2,3% |
| Área de formação/estudo | Gestão / Administração | | 23 | 17,6% |
| | Psicologia / RH | | 75 | 57,3% |
| | Ciências Sociais / Humanas | | 22 | 16,8% |
| | Engenharia / Tecnologias | | 5 | 3,8% |
| | Outra | | 6 | 4,6% |
| Estado civil | Solteiro(a) | | 65 | 48,6% |
| | Casado(a) | | 56 | 42,7% |
| | Divorciado(a) | | 9 | 6,9% |
| | Viúvo(a) | | 1 | 0,8% |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Tempo de trabalho na organização atual | Menos de 1 ano | 32 | 24,4% |
| | Entre 1-5 anos | 55 | 42% |
| | Entre 5-10 anos | 26 | 19,8% |
| | Mais de 10 anos | 18 | 13,7% |
| Função que desempenha na organização | Direção / Liderança | 21 | 16% |
| | Gestão / Coordenação de RH | 36 | 27,5% |
| | Especialistas de RH | 35 | 26,7% |
| | Técnicos / Administrativos de RH | 17 | 13% |
| | Outros / Funções não RH | 22 | 16,8% |
| Setor | Público | 125 | 95,4% |
| | Privado | 5 | 3,8% |
| | Terceiro setor | 1 | 0,8% |
| Dimensão da organização | Microempresa (<10 trabalhadores) | 9 | 6,9% |
| | Pequena empresa (10-49 trabalhadores) | 13 | 9,9% |
| | Média empresa (50-249 trabalhadores) | 40 | 30,5% |
| | Grande empresa (≥250 trabalhadores) | 69 | 52,7% |

Relativamente à caracterização de todos os participantes cujas respostas ao estudo foram consideradas válidas, a Tabela 9 apresenta a distribuição dos mesmos quanto à utilização de IA nas suas organizações.

Tabela 9. Utilização de IA nas organizações

| **Caracterização do uso de IA nas empresas** | **N** | **% de utilização** |
|---|---|---|
| Utiliza IA | 131 | 65,8% |
| Não Utiliza IA | 68 | 34,2% |
| Total | 199 | 100% |

Nota: N=199

Verificou-se que 65,8% dos participantes (n = 131) indicaram utilizar IA, enquanto 34,2% (n = 68) reportaram não utilizar este tipo de tecnologia. Este resultado evidencia uma adoção significativa de ferramentas de IA no contexto organizacional, justificando a análise subsequente focada exclusivamente nos participantes utilizadores.

A seguinte tabela apresenta o grau de conhecimento dos participantes em relação à IA no contexto de GRH e a frequência da sua utilização.

Tabela 10. Conhecimento e frequência de utilização de IA em GRH

| Variável | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| Conhecimento de IA no contexto de GRH | 131 | 1 | 5 | 3,31 | 0,795 |
| Frequência de utilização de IA no contexto de GRH | 131 | 2 | 5 | 3,92 | 1,020 |

Nota: Escala de Likert de 1 a 5 (1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Nem concordo, nem discordo; 4. Concordo parcialmente e 5. Concordo totalmente).

No que diz respeito ao conhecimento e à utilização de IA no contexto de GRH a análise revelou que ao nível do conhecimento de IA no contexto de GRH apresentou uma média de 3,31 (DP = 0,795), indicando que os participantes possuem um nível moderado de conhecimento sobre a tecnologia. O desvio padrão relativamente baixo sugere uma certa homogeneidade nas perceções, com a maioria dos profissionais posicionando-se em torno da média.

Por outro lado, a variável "Frequência de utilização de IA no contexto de GRH" obteve uma média superior, de 3,92 (DP = 1,020), o que indica que os profissionais utilizam IA com regularidade nas suas atividades. O desvio padrão mais elevado neste caso evidencia maior variabilidade nas práticas, refletindo que alguns profissionais fazem uso frequente da tecnologia, enquanto outros a utilizam de forma mais esporádica.

Estes resultados sugerem que, mesmo com conhecimento moderado sobre IA, os profissionais de GRH tendem a adotar a tecnologia na prática, o que evidencia uma tendência de utilização independentemente do nível de conhecimento da ferramenta.

A Tabela 11 apresenta as principais áreas de aplicação desta tecnologia nas organizações apenas cujos participantes reportaram utilizar IA (n = 131).

Tabela11. Áreas de aplicação da IA nas práticas de GRH

| Aplicação de IA nas empresas | N | % de utilização |
|---|---|---|
| Gestão de desempenho | 41 | 31,3% |
| Payroll | 43 | 32,8% |
| Análise do clima | 48 | 36,6% |
| Formação e desenvolvimento | 61 | 46,6% |
| Recrutamento e Seleção | 72 | 55% |

Nota: N=131

Os resultados indicam que a utilização de IA é mais frequente no recrutamento e seleção (n = 72; 55%), seguida da formação e desenvolvimento (n = 61; 46,6%). Outras áreas de aplicação incluem a análise de retenção e o clima organizacional (n = 48; 36,6%), o processamento salarial (*payroll*) (n = 43; 32,8%) e a gestão de desempenho (n = 41; 31,3%).

Importa salientar que as percentagens apresentadas referem-se exclusivamente ao subconjunto de participantes que utilizam efetivamente IA nas atividades de GRH, refletindo consequentemente a distribuição relativa das suas aplicações dentro deste grupo específico.

Estes resultados sugerem que a adoção da IA nas organizações não é uniforme, variando consoante as diferentes áreas funcionais de GRH, sendo mais expressiva em algumas práticas do que noutras.

## 4.2 Confiabilidade das Escalas

Para garantir a confiabilidade das escalas utilizadas, foi calculado o Alfa de Cronbach para cada construto. Este procedimento permite verificar a consistência interna das escalas, ou seja, se os itens de cada dimensão medem de forma coerente o mesmo conceito (Cronbach, 1951). Segundo Hair et al. (2019), os valores do Alfa de Cronbach acima de 0,7 indicam uma aceitável consistência interna. Com base nestes critérios, procedeu-se à análise de confiabilidade dos construtos incluídos no estudo, cujos resultados são apresentados na Tabela 12.

Tabela 12. Confiabilidade das escalas utilizadas no estudo (Alfa de Cronbach)

| Construtos | Alfa de Cronbach |
|---|---|
| Utilidade Percebida | 0,819 |
| Condições Facilitadoras | 0,711 |
| Confiança na Tecnologia | 0,736 |
| Apoio Organizacional | 0,947 |
| Preocupações Éticas | 0,725 |
| Intenção de Utilização de IA | 0,791 |

Conforme observado, todos os construtos apresentaram valores de Alfa superiores a 0,7, indicando uma consistência interna adequada de todas as escalas. O construto Apoio Organizacional apresentou um valor particularmente elevado (0,947), o que indica uma elevada consistência interna entre os itens

da escala. Dessa forma, o instrumento utilizado é considerado confiável para medir os construtos propostos nesta pesquisa (Hair et al., 2019).

Esta análise assegura que os dados obtidos refletem de forma consistente os construtos estudados, fortalecendo a validade dos resultados e permitindo análises posteriores com segurança.

### 4.3 Análise Descritiva

No âmbito desta secção serão analisadas as respostas aos construtos do modelo conceptual que serve de base à presente investigação, entre os quais a Utilidade Percebida, as Condições Facilitadoras, a Confiança na Tecnologia, o Apoio Organizacional, as Preocupações Éticas e de Privacidade e a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. Como abordado anteriormente, cada item de cada construto foi medido através de uma escala de Likert de 5 pontos: 1. Discordo totalmente; 2. Discordo parcialmente; 3. Nem concordo, nem discordo; 4. Concordo parcialmente e 5. Concordo totalmente.
Na tabela 13, apresentam-se as estatísticas descritivas relativas aos construtos em análise, incluindo valores mínimos, máximos, média e desvio padrão, com o objetivo de caracterizar a perceção dos participantes relativamente às variáveis do estudo.

Tabela 13. Estatísticas descritivas dos construtos do estudo

| Variável | N | Mínimo | Máximo | Média | Desvio Padrão |
|---|---|---|---|---|---|
| Utilidade Percebida | 131 | 2,67 | 5 | 4,40 | 0,53 |
| Condições Facilitadoras | 131 | 1,33 | 5 | 3,40 | 0,82 |
| Confiança na Tecnologia | 131 | 1,40 | 5 | 3,41 | 0,64 |
| Apoio Organizacional | 131 | 1 | 5 | 3,79 | 0,82 |
| Preocupações Éticas e de Privacidade | 131 | 1,67 | 5 | 3,69 | 0,66 |
| Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH | 131 | 2 | 5 | 3,71 | 0,56 |

Conforme se observa na Tabela 13, o construto Utilidade Percebida apresenta a média mais elevada (M = 4,40; DP=0,53), indicando que os participantes percecionam a IA como muito útil para o

desempenho das suas funções. Esta variável avalia até que ponto os profissionais acreditam que a IA melhora a produtividade e a eficácia no trabalho.

Por outro lado, os construtos Condições Facilitadoras (M = 3,40; DP=0,82) e Confiança na Tecnologia (M = 3,41; DP=0,64) apresentam médias moderadas. As Condições Facilitadoras medem a perceção dos participantes sobre a disponibilidade de recursos, suporte técnico e conhecimentos necessários para utilizar a IA, de acordo com o modelo UTAUT de Venkatesh et al. (2003). A Confiança na Tecnologia avalia o nível de confiança nos sistemas de IA, incluindo fiabilidade, segurança de dados, supervisão humana e ausência de viés. Os resultados moderados sugerem perceções cautelosas relativamente à disponibilidade de recursos e à Confiança na Tecnologia, refletindo alguma heterogeneidade de opinião entre os participantes.

Relativamente às Preocupações Éticas e de Privacidade (M = 3,69; DP = 0,66), observa-se um nível moderado de concordância entre os participantes, evidenciando que estas questões são percecionadas como relevantes no contexto da utilização da inteligência artificial em processos de tomada de decisão em GRH. Este resultado indica que os participantes valorizam aspetos relacionados com a proteção de dados, a transparência dos algoritmos e a mitigação de potenciais enviesamentos, os quais são amplamente reconhecidos na literatura como elementos fundamentais para a aceitação e utilização responsável da IA nas organizações.

Os construtos Apoio Organizacional (M = 3,79; DP=0,82) e Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GHR (M = 3,71; DP=0,56) apresentam níveis relativamente elevados, refletindo uma tendência positiva quanto ao suporte organizacional e à predisposição para integrar a IA nos processos de decisão. O Apoio Organizacional avalia a perceção de suporte e valorização por parte da organização, incluindo bem-estar, satisfação e realização profissional no contexto do uso de IA. A Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH mede a predisposição para integrar a tecnologia nos processos decisórios, considerando eficiência, rapidez e confiança.

Relativamente ao desvio padrão, os valores variam entre 0,53 e 0,82, indicando uma dispersão globalmente moderada das respostas. Verifica-se uma menor variabilidade na Utilidade Percebida (DP = 0,53) e na Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH (DP = 0,56), sugerindo maior consenso entre os participantes nestes construtos. Por outro lado, Condições Facilitadoras (DP = 0,82) e Apoio Organizacional (DP = 0,82) apresentam maior dispersão, evidenciando opiniões mais

heterogéneas. Os restantes construtos, nomeadamente a Confiança na Tecnologia (DP = 0,64) e as Preocupações Éticas e de Privacidade (DP = 0,66), apresentam valores intermédios, indicando uma variabilidade moderada das perceções, sem divergências acentuadas entre os participantes.

### 4.4 Matriz de correlações

Para explorar as relações entre os construtos do estudo, foi calculada a Matriz de Correlações de Pearson, apresentada na Tabela 14. A análise de correlação permite avaliar a força e a direção das relações lineares entre as variáveis. Os coeficientes podem variar entre -1 e +1, sendo que valores positivos indicam que, à medida que uma variável aumenta, a outra também tende a aumentar, enquanto valores negativos indicam uma relação inversa. Valores próximos de zero sugerem ausência de associação linear relevante (Field, 2018).

A significância estatística das correlações é indicada pelos valores de p, representados na tabela através de asteriscos: $p < 0,05$ (*), $p < 0,01$ (**), e $p < 0,001$ (***), obtidos com base em testes bilaterais. Valores de p mais baixos indicam maior confiança de que a correlação observada não ocorreu por acaso, mostrando que a associação entre as variáveis é estatisticamente significativa e robusta (Hair et al., 2009).

Tabela 14. Matriz de Correlações de Pearson

| **Variável** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.Utilidade Percebida | 1 | | | | | |
| 2.Condições Facilitadoras | 0,059 | 1 | | | | |
| 3.Confiança na Tecnologia | 0,190* | 0,385*** | 1 | | | |
| 4.Apoio Organizacional | 0,004 | 0,300*** | 0,058 | 1 | | |
| 5.Preocupações Éticas e de Privacidade | 0,168 | 0,332*** | 0,386*** | 0,328*** | 1 | |
| 6.Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH | 0,489*** | 0,227** | 0,493*** | 0,261** | 0,430*** | 1 |

Nota: *p < 0.05; **p < 0.01; ***p<0,001

A análise da Matriz de Correlações de Pearson evidencia associações estatisticamente significativas entre a maioria dos construtos, indicando que as relações propostas no modelo conceptual poderão ser confirmadas nas análises de regressão.

A Utilidade Percebida apresenta uma correlação positiva com a Confiança na Tecnologia ($r = 0,190$, $p < 0,05$) embora moderada e não se correlacionam significativamente com as Preocupações Éticas e de Privacidade ($r = 0,168$, $p > 0,05$), com as Condições Facilitadoras ($r = 0,059$, $p > 0,05$) nem com o Apoio Organizacional ($r = 0,004$, $p > 0,05$). A correlação entre Utilidade Percebida e a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH é positiva e estatisticamente significativa ($r = 0,489$, $p < 0,001$).

As Condições Facilitadoras apresentam correlação positiva significativa com todas as outras variáveis: com a Confiança na Tecnologia ($r = 0,385$, $p < 0,001$), com o Apoio Organizacional ($r = 0,300$, $p < 0,001$), com as Preocupações Éticas e de Privacidade ($r = 0,332$, $p < 0,001$), e com a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH ($r = 0,227$, $p < 0,01$).

A Confiança na Tecnologia apresenta uma correlação positiva e estatisticamente significativa com as Preocupações Éticas e de Privacidade ($r = 0,386$; $p < 0,001$) e com a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH ($r = 0,493$; $p < 0,001$), não se verificando uma associação estatisticamente significativa com o Apoio Organizacional ($r = 0,058$; $p > 0,05$).

O Apoio Organizacional apresenta correlações positivas significativas com as Condições Facilitadoras ($r = 0,300$, $p < 0,001$) e com as Preocupações Éticas e de Privacidade ($r = 0,328$, $p < 0,001$), assim como uma correlação positiva e significativa com a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH ($r = 0,261$, $p < 0,01$). A correlação com a Utilidade Percebida não é significativa ($r = 0,004$, $p > 0,05$).

As Preocupações Éticas e de Privacidade apresentam correlação positiva significativa com a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH ($r = 0,430$, $p < 0,001$).

De forma geral, a análise da matriz evidencia que a maioria dos construtos apresenta correlações positivas, com diferentes níveis de significância, destacando-se a Utilidade Percebida, a Confiança na Tecnologia, o Apoio Organizacional e as Preocupações Éticas e de Privacidade em relação à Intenção

de utilização da IA na tomada de decisão em GRH, evidenciando padrões consistentes entre os construtos analisados.

### 4.5 Comparações entre grupos

Para complementar a análise, foram conduzidas análises comparativas entre grupos sociodemográficos da amostra com algumas das variáveis analisadas no estudo. O objetivo foi verificar se variáveis como género, idade, função, tempo na organização conhecimento em IA influenciavam a Intenção de utilização da IA, a Confiança na tecnologia e a Utilidade Percebida

A seleção das variáveis sociodemográficas teve por base a sua pertinência na literatura sobre adoção tecnológica, sendo frequentemente associadas a diferenças nas perceções e utilização de novas tecnologias. Já as variáveis selecionadas foram escolhidas tendo em conta a sua pertinência na literatura sobre adoção tecnológica.

Para a análise, a idade foi categorizada em quatro faixas etárias, entre as quais: <30 anos, 31–40 anos, 41–50 anos e >50 anos, garantindo grupos de tamanho mínimo para análise estatística adequada. As análises comparativas foram conduzidas através do *t-test* para amostras independentes, utilizado para comparar as médias entre dois grupos, e da análise de variância (ANOVA) para comparar médias entre três ou mais grupos tabela 15 (anexos).

Não foram observadas diferenças estatisticamente significativas entre os grupos nas variáveis estudadas ($p > 0,05$). Apenas a Utilidade Percebida apresentou uma tendência de efeito no Conhecimento de IA em GRH ($F = 2,297$; $p = 0,063$; $\eta^2 = 0,068$), sugerindo um efeito pequeno a moderado, embora não significativo. Este resultado indica que profissionais com maior conhecimento em IA tendem a perceber ligeiramente mais utilidade na tecnologia, embora a diferença não seja estatisticamente robusta.

De forma geral, os efeitos observados foram muito pequenos ou pequenos, indicando que as variáveis sociodemográficas estudadas não têm impacto relevante sobre a Intenção de utilização de IA em GRH, na Confiança na Tecnologia e na Utilidade na amostra estudada. Estes resultados sugerem uma consistência nas perceções atendendo aos diferentes perfis dos participantes.

## 4.6 Regressão Linear Múltipla

Foi conduzida uma análise de Regressão Linear Múltipla para avaliar o impacto das variáveis independentes, Utilidade Percebida, Condições Facilitadoras, Confiança na Tecnologia, Preocupações Éticas e de Privacidade e Apoio Organizacional na variável dependente, Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH.

O modelo apresentou R = 0,696, $R^2$ = 0,485 e $R^2$ ajustado = 0,464, com erro padrão de 0,409, indicando que aproximadamente 48,5% da variância da Intenção de Utilização da IA na tomada de decisão em GRH é explicada pelas variáveis independentes incluídas no modelo.

O teste F revelou que o modelo é estatisticamente significativo, F(5,125) = 23,550; p < 0,001, confirmando a adequação global do modelo para explicar a variável dependente.

Para a análise da Regressão Linear Múltipla, foram utilizadas as médias dos itens de cada construto, de forma a representar o valor global de cada variável independente e dependente. A Tabela 15 apresenta os coeficientes não padronizados (B), padronizados (Beta), valores t e significância (p) de cada variável independente no modelo de regressão linear múltipla.

Tabela 15. Resultados da regressão linear múltipla para a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH

| Variável | B | Beta | t | p |
|---|---|---|---|---|
| Utilidade percebida | 0,414 | 0,393 | 5,974 | <0.001*** |
| Condições facilitadoras | -0,036 | -0,052 | -0,711 | 0,478 |
| Confiança na tecnologia | 0,311 | 0,358 | 4,816 | <0,001*** |
| Ética/privacidade | 0,151 | 0,179 | 2,388 | 0,018* |
| Apoio organizacional | 0,133 | 0,196 | 2,783 | 0,006** |

Nota: Variável dependente: Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

No que concerne à Utilidade Percebida, esta apresenta um coeficiente B = 0,414 e Beta padronizado = 0,393, com valor t = 5,974 e p < 0,001. Isso indica que é a variável com maior impacto positivo na Intenção de utilização da IA, e que este efeito é estatisticamente significativo. Em termos práticos, para cada aumento unitário na Utilidade Percebida, espera-se um aumento de 0,414 unidades na Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. Trata-se da variável com maior impacto no modelo.

Já as Condições Facilitadoras apresentam um B = -0,036 e Beta = -0,052, com t = -0,711 e p = 0,478. Este resultado indica que não existe um efeito estatisticamente significativo das Condições Facilitadoras sobre a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH no modelo, uma vez que p > 0,05. O sinal negativo indica uma tendência inversa, embora não estatisticamente significativa, pelo que não é possível concluir que esta variável influencie a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH.

A Confiança na Tecnologia apresenta B = 0,311 e Beta = 0,358, com t = 4,816 e p < 0,001, indica um efeito positivo e estatisticamente significativo. Esta é a segunda variável com maior impacto sobre a Intenção de Utilização de IA em GRH, indicando que quanto maior a Confiança na tecnologia, maior a predisposição dos profissionais de RH em utilizá-la na tomada de decisão.

No que diz respeito à variável Ética e Privacidade, esta apresenta um coeficiente B = 0,151 e Beta = 0,179, com t = 2,388 e p < 0,05, evidenciando um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. Embora a magnitude do efeito seja inferior à observada nas variáveis Utilidade Percebida e Confiança na Tecnologia, os resultados sugerem que a perceção de práticas éticas, transparência e proteção de dados contribui positivamente para a predisposição dos profissionais de RH em adotar estas tecnologias. Este resultado suporta a H5, confirmando que a dimensão ética e de privacidade influencia positivamente a Intenção de utilização da IA no contexto da tomada de decisão em GRH.

Por fim, o Apoio Organizacional apresenta B = 0,133 e Beta = 0,196, com t = 2,783 e p <0,01, evidenciando efeito positivo significativo sobre a intenção de utilização da IA. Este resultado sugere que a variável contribui para a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH.

### 4.7 Avaliação das Hipóteses

A avaliação das hipóteses formuladas no modelo conceptual Tabela 16 foi realizada com base nos resultados da análise de Regressão Linear Múltipla apresentada na secção anterior. A seguinte tabela apresenta um resumo das hipóteses, dos coeficientes padronizados (Beta), dos valores de significância estatística (p) e a indicação das hipóteses que foram confirmadas ou rejeitadas.

Tabela 16. Resultados do Teste de Hipóteses do Modelo de Investigação

| Hipótese | Relação | Resultado |
|---|---|---|
| H1 | Utilidade percebida → Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH | Confirmada |
| H2 | Condições Facilitadoras → Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH | Não confirmada |
| H3 | Confiança na Tecnologia → Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH | Confirmada |
| H4 | Apoio Organizacional → Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH | Confirmada |
| H5 | Preocupações Éticas e de Privacidade→ Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH | Confirmada |

A primeira hipótese (H1), que relaciona a Utilidade Percebida com a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH, foi suportada, apresentando um coeficiente Beta de 0,393 ($p < 0,001$), o que evidencia que a perceção de benefícios e eficiência constitui o fator com maior impacto positivo na adoção de IA na tomada de decisão em GRH. Em contrapartida, a segunda hipótese (H2), relativa às Condições Facilitadoras, não foi suportada ($B = -0,052$; $p = 0,478$), indicando que, neste contexto, a disponibilidade de recursos, suporte técnico ou formação não se traduz diretamente em maior predisposição para utilizar a IA.

A Confiança na Tecnologia (H3), apresentou um efeito positivo significativo ($B = 0,358$; $p < 0,001$), confirmando que sistemas fiáveis e consistentes aumentam a predisposição dos profissionais de RH para adotar a IA nos processos de decisão. De forma semelhante, o Apoio Organizacional (H4) demonstrou efeito positivo relevante ($B = 0,196$; $p <0,01$), evidenciando que incentivos institucionais, recursos e suporte influenciam positivamente a intenção de utilização da tecnologia.

Por fim, a hipótese relacionada com as Preocupações Éticas e de Privacidade (H5) foi suportada (B = 0,179; $p < 0,05$), evidenciando um efeito positivo e estatisticamente significativo sobre a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. Este resultado indica que a valorização de práticas éticas, transparência e proteção de dados contribui positivamente para a predisposição dos profissionais de RH para a adoção da inteligência artificial, confirmando o enquadramento teórico previamente estabelecido.

Em síntese, os resultados da Regressão Linear Múltipla indicam que quatro das cinco hipóteses foram suportadas. A Utilidade Percebida, a Confiança na Tecnologia, o Apoio Organizacional e as Preocupações Éticas e de Privacidade apresentaram efeitos positivos e estatisticamente significativos na Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. A variável Condições Facilitadoras não apresentou um efeito estatisticamente significativo no modelo.

# 5 Discussão de Dados

No presente capítulo procede-se à análise e interpretação dos dados obtidos ao longo deste estudo. A investigação teve como objetivo identificar os fatores que determinam a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. Procurou-se analisar a influência das variáveis em estudo, bem como estabelecer possíveis relações de causa e efeito entre estas e a intenção de utilização de IA. Neste contexto, procede-se à análise dos resultados com base nas hipóteses formuladas, avaliando a sua confirmação ou rejeição e estabelecendo a devida articulação com o enquadramento teórico apresentado.

## 5.1 Enquadramento dos resultados

De forma geral, os resultados indicaram uma elevada taxa de utilização de IA nas organizações, o que evidencia a crescente integração desta tecnologia no contexto profissional. Este resultado sugere que a IA já não é apenas uma tendência emergente, mas uma realidade consolidada em muitas organizações, corroborando a literatura que aponta a IA como uma ferramenta estratégica capaz de aumentar a eficiência, apoiar decisões e promover inovação nas empresas (Dwivedi et al., 2021; Sulich et al., 2023).

Adicionalmente, observou-se que, apesar dos participantes apresentarem um nível moderado de conhecimento sobre a IA no contexto da GRH, a sua utilização é elevada. Este resultado sugere que, mesmo sem um conhecimento aprofundado, os profissionais tendem a utilizar a tecnologia com alguma regularidade nas suas funções. Tal poderá indicar que a adoção da IA não depende exclusivamente do domínio técnico, mas também da sua acessibilidade e da perceção da sua utilidade prática no contexto de trabalho (Manoharan, 2024). Isto reforça a ideia de que, na prática, a tecnologia pode ser adotada com sucesso mesmo quando o conhecimento técnico é moderado (Rismayadi, 2024).

No que diz respeito às áreas de aplicação, a IA é mais utilizada em processos como o recrutamento e seleção e a formação e desenvolvimento, resultados que estão alinhados com a literatura, que aponta estas áreas como particularmente suscetíveis à automação e ao apoio tecnológico (Triastuti, 2025; Aydın & Turan, 2023; Ali et al., 2023). Por outro lado, áreas como a gestão de desempenho e o

processamento salarial apresentam níveis de adoção mais moderados, sugerindo uma implementação desigual da tecnologia nas diferentes funções de GRH, o que é consistente com o estudo de Gupta (2025), que refere dificuldades na integração tecnológica mais abrangente como um fator limitativo.

Relativamente à comparação entre grupos, os resultados indicam a ausência de diferenças estatisticamente significativas na maioria das variáveis em estudo, nomeadamente na Intenção de utilização da IA, na Confiança na Tecnologia e na Utilidade Percebida. Estes resultados sugerem que as perceções relativamente à Inteligência Artificial são consistentes entre diferentes perfis de profissionais, independentemente de características como idade, género, função ou tempo de experiência na organização, refletindo uma adoção transversal da IA, tal como tinha já sido sugerido por Hill (2019) e Ekuma (2024).

Este padrão poderá indicar que a adoção da IA na função de GRH se encontra relativamente generalizada, refletindo uma tendência de transversalidade na forma como a tecnologia é percecionada e utilizada no contexto organizacional.

Ainda assim, verificou-se uma ligeira tendência na relação entre o conhecimento em IA e a Utilidade Percebida. Este resultado sugere que níveis mais elevados de familiaridade com a tecnologia podem estar associados a uma maior valorização da sua utilidade, embora o efeito não tenha demonstrado robustez estatística. Este resultado indica que o conhecimento pode funcionar como um fator facilitador da perceção de valor da IA, reforçando a ideia apresentada por Rismayadi (2024), segundo a qual a familiaridade com a tecnologia favorece a perceção de benefícios estratégicos e operacionais, mesmo que não seja um determinante decisivo.

### 5.2 Discussão das hipóteses

A análise dos resultados obtidos indica que quatro das cinco hipóteses formuladas foram confirmadas. Especificamente, a Utilidade Percebida (H1), a Confiança na Tecnologia (H3), o Apoio Organizacional (H4) e as Preocupações Éticas e de Privacidade (H5) revelaram um impacto positivo na intenção de utilização da Inteligência Artificial em Recursos Humanos. Por outro lado, as Condições Facilitadoras (H2) não apresentaram os efeitos esperados. As evidências recolhidas permitem concluir sobre a forma

como diferentes fatores influenciam a intenção de utilização da Inteligência Artificial em Recursos Humanos e como as perceções dos profissionais se alinham, ou não, com a literatura existente.

A Utilidade Percebida destacou-se como sendo a principal determinante da Intenção de tilização da IA na tomada de decisão em GRH. Este resultado está alinhado com o modelo TAM de Davis (1989), que identifica a perceção de utilidade como um fator central na adoção de novas tecnologias. No contexto da GRH, os profissionais tendem a adotar a IA quando percebem que esta contribui para melhorar o seu desempenho, aumentar a eficiência e apoiar decisões mais informadas.

Esta interpretação é sustentada por Dwivedi et al. (2021), que destacam que a perceção de benefícios e eficiência influencia a aceitação tecnológica em organizações. Aldino & Sujoko (2025) apontaram também que a tecnologia é valorizada quando permite decisões mais rápidas e precisas, reduzindo a subjetividade. Rismayadi (2024) reforça ainda que a familiaridade com a tecnologia aumenta a perceção de valor estratégico e operacional. Consequentemente, os profissionais que reconhecem a utilidade direta da IA tendem a integrá-la de forma consistente nos processos de decisão.

Por outro lado, as Condições Facilitadoras não apresentaram um efeito estatisticamente significativo, contrariando o esperado com base no modelo UTAUT (Venkatesh et al., 2003). Segundo Dwivedi et al. (2021) e Aldino & Sujoko (2025), recursos adequados, suporte técnico e interfaces intuitivas deveriam facilitar a adoção. No entanto, neste estudo, a disponibilidade de recursos e a formação não se traduziram em maior predisposição para utilizar a IA.

Embora importantes, as Condições Facilitadoras podem não ser determinantes isoladas para a adoção da IA, este resultado pode ser interpretado à luz de diferentes perspetivas. Uma possível explicação reside no facto de os participantes já possuírem níveis moderados de conhecimento e utilização de IA, o que pode reduzir a relevância das Condições Facilitadoras como fator diferenciador. Adicionalmente, é possível que a decisão de utilizar IA esteja associada a outros fatores. Além disso, Gupta (2025) sugere que, mesmo com infraestruturas e apoios, existem barreiras como resistência à mudança ou perceções de complexidade que podem reduzir o impacto destas condições.

Relativamente à Confiança na Tecnologia, os resultados evidenciam um efeito positivo e significativo na intenção de utilização da IA, sendo o segundo fator com maior impacto. Esta evidência, está em consonância com a literatura (Dwivedi et al., 2021; Zohuri & Moghaddam, 2020), que destaca a confiança como um elemento essencial na aceitação de sistemas tecnológicos, especialmente em

contextos onde as decisões têm impacto direto nas pessoas. No âmbito da Gestão de Recursos Humanos, confiar na consistência e transparência dos sistemas de IA reduz a perceção de risco e aumenta a credibilidade das decisões apoiadas pela tecnologia. Rismayadi (2024) reforça que, quanto maior a confiança nos sistemas, mais objetivas e precisas são percecionadas as decisões baseadas em IA. Assim, a Confiança na Tecnologia emerge como um fator determinante, fortalecendo a predisposição dos profissionais para integrar a IA nos processos de decisão e consolidando a perceção de valor da tecnologia.

O Apoio Organizacional revelou-se um determinante positivo e consistente da Intenção de Utilização da IA na tomada de decisão em GRH. Este resultado alinha-se com Leite et al. (2021), que destacam o compromisso organizacional com a inovação como um fator crítico para a adoção de novas tecnologias. Manoharan (2024) reforça que o suporte institucional contribui para reduzir resistências à mudança e facilita a integração das tecnologias nos processos de trabalho, enquanto Rismayadi (2024) evidencia que organizações que promovem ativamente o uso da IA tendem a alcançar níveis mais elevados de utilização. Os resultados do presente estudo sugerem que o apoio institucional atua de forma complementar a outros determinantes, fortalecendo a predisposição dos profissionais para incorporar a IA nos processos decisórios e demonstrando que o suporte organizacional pode ser um fator facilitador essencial na prática.

Relativamente às Preocupações Éticas e de Privacidade, os resultados demonstram um efeito positivo e estatisticamente significativo na intenção de utilização da IA, corroborando a hipótese inicialmente formulada. Este resultado pode ser interpretado à luz da literatura recente que sugere que, embora as preocupações éticas e de privacidade sejam tradicionalmente associadas a barreiras para a utilização de sistemas de IA, a sua adequada gestão por parte das organizações pode constituir um reforço para a sua aceitação e utilização. Dwivedi et al. (2021) e Gupta (2025) destacam a crescente relevância das dimensões éticas e de privacidade na adoção de tecnologias de inteligência artificial, sublinhando que a existência de práticas transparentes, mecanismos de proteção de dados e governação adequada contribui para reforçar a confiança nos sistemas. Neste sentido, a literatura indica que a incorporação de princípios éticos nos processos de desenvolvimento e utilização da IA pode potenciar a sua aceitação em contextos organizacionais. De forma consistente, Aldino & Sujoko (2025) referem que a perceção de práticas tecnológicas responsáveis e seguras tende a favorecer a integração da IA nos processos de tomada de decisão. Assim, o efeito positivo observado sugere que a valorização de

aspetos éticos e de privacidade está associada a uma maior predisposição para a utilização da inteligência artificial em GRH.

# 6 Conclusão

## 6.1 Principais conclusões do estudo

A presente investigação teve como principais objetivos medir as variáveis que influenciam a Intenção de utilização da IA na função de GRH e estabelecer uma relação de causa e efeito entre essas variáveis e a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH, procurando responder à questão de investigação formulada: "Quais são os fatores que determinam a Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH?". Para tal, foi desenvolvido um modelo conceptual suportado na literatura, posteriormente testado empiricamente.

Tendo por base os resultados obtidos, é possível concluir que a questão de investigação foi parcialmente respondida, tendo sido identificados fatores com influência significativa na Intenção de utilização da IA na tomada de decisão em GRH. Em particular, a Utilidade Percebida, a Confiança na Tecnologia, o Apoio Organizacional e as Preocupações Éticas e de Privacidade, que se revelaram determinantes positivos e estatisticamente significativos.

A pertinência da Utilidade Percebida confirma que os profissionais de RH tendem a adotar a IA quando reconhecem benefícios concretos no desempenho das suas funções. Este resultado está alinhado com a literatura e reforça a centralidade dos modelos de aceitação tecnológica.

Por sua vez, a Confiança na Tecnologia assume um papel determinante, evidenciando que a adoção da IA depende não apenas das capacidades técnicas do utilizador, mas também da perceção de fiabilidade, segurança e consistência dos sistemas. Este aspeto é particularmente relevante no contexto da GRH, onde as decisões podem ter impacto direto nas pessoas.

O Apoio Organizacional surge igualmente como um fator relevante, indicando que o incentivo, suporte e enquadramento proporcionados pelas organizações influenciam diretamente a predisposição dos profissionais para utilizarem IA. Este resultado demonstra a importância do contexto organizacional na adoção tecnológica.

Em contraste, as Condições Facilitadoras não apresentaram um efeito significativo, sugerindo que a simples disponibilidade de recursos técnicos ou infraestruturas não é, por si só, suficiente para

promover a utilização da IA. Este resultado aponta para o facto de a adoção estar mais associada a fatores de natureza precetiva e comportamental do que a aspetos meramente estruturais.

Relativamente às Preocupações Éticas e de Privacidade, os resultados obtidos revelaram uma relação positiva com a intenção de utilização, confirmando a hipótese inicialmente formulada. Este resultado sugere que uma maior consciência ética não atua necessariamente como barreira à adoção, sendo até favorável à utilização da IA.

Para além da análise das variáveis, os resultados descritivos do estudo permitem ainda constatar que a IA já apresenta uma presença significativa no contexto organizacional analisado, sendo utilizada por uma parte significativa dos profissionais inquiridos. Verifica-se igualmente uma utilização relativamente transversal entre diferentes perfis, bem como a aplicação da IA em diversas áreas da GRH, nomeadamente o recrutamento, a formação.

Em síntese, os resultados indicam que a adoção da IA na GRH é predominantemente impulsionada por fatores relacionados com a perceção de utilidade, confiança e enquadramento organizacional, assumindo menor pertinência os fatores estruturais.

Do ponto de vista teórico, o presente estudo contribui para o aprofundamento da literatura sobre adoção da IA em contexto organizacional, em particular na área da GRH. Os resultados obtidos reforçam a pertinência de variáveis amplamente discutidas nos modelos de aceitação tecnológica, como a utilidade percebida, ao mesmo tempo que evidenciam o papel crítico da confiança na tecnologia e do apoio organizacional.

Do ponto de vista prático, os resultados apresentam implicações importantes para as organizações, na medida em que evidenciam a importância de promover a confiança na tecnologia e de reforçar o apoio organizacional como fatores críticos para a adoção da IA na tomada de decisão em GRH. Em particular, os resultados demonstram que a promoção da adoção da IA não depende exclusivamente do investimento em tecnologia, mas sobretudo da forma como esta é percecionada pelos utilizadores e do contexto organizacional em que é implementada.

Estes resultados sugerem que estratégias centradas apenas em infraestruturas tecnológicas poderão ser insuficientes, sendo fundamental adotar uma abordagem integrada que considere fatores humanos e organizacionais.

## 6.2 Limitações do estudo

Apesar dos contributos apresentados, o presente estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados.

Em primeiro lugar, a utilização de uma amostragem não probabilística por conveniência limita a generalização dos resultados, uma vez que a amostra pode não ser representativa da população em estudo.

Em segundo lugar, a recolha de dados através de um questionário online poderá introduzir enviesamentos associados à autoavaliação dos participantes, bem como à interpretação subjetiva das questões, podendo comprometer a precisão das respostas, ainda que se tenha procurado mitigar esta limitação mediante a realização de um pré-teste.

Adicionalmente, verifica-se uma predominância de participantes provenientes do setor público, o que poderá comprometer a representatividade do setor privado. Esta assimetria limita a generalização dos resultados a diferentes contextos organizacionais, uma vez que podem existir diferenças nas práticas e níveis de adoção de inteligência artificial entre os dois setores.

Importa ainda referir que, a recolha de dados revelou-se desafiante, tendo sido difícil recrutar participantes dispostos a colaborar.

Por fim, o caráter transversal do estudo constitui uma limitação relevante, na medida em que não permite analisar a evolução das perceções ao longo do tempo, nem estabelecer relações de causalidade mais robustas.

## 6.3 Pistas para investigação futura

Tendo em conta as limitações identificadas e os resultados obtidos, surgem várias oportunidades para investigação futura. Em primeiro lugar, recomenda-se a realização de estudos com amostras probabilísticas e mais representativas, de forma a aumentar a robustez e a generalização dos resultados.

Adicionalmente, futuras investigações deverão procurar incluir amostras mais equilibradas entre o setor público e privado, permitindo a realização de análises comparativas entre estes contextos e uma compreensão mais aprofundada das diferenças na adoção da inteligência artificial.

Em segundo lugar, torna-se particularmente relevante aprofundar a análise das condições facilitadoras, atendendo ao papel que estas desempenham na disponibilidade de recursos, suporte técnico e competências digitais necessárias à utilização de sistemas de inteligência artificial. Investigações futuras poderão explorar a existência de variáveis mediadoras ou moderadoras que permitam compreender de forma mais detalhada a sua influência na intenção de utilização da tecnologia em contexto organizacional.

Adicionalmente, a condução de estudos longitudinais permitiria analisar a evolução das perceções e da adoção da inteligência artificial ao longo do tempo, proporcionando uma compreensão mais dinâmica do fenómeno. Paralelamente, a utilização de metodologias qualitativas, como entrevistas ou estudos de caso, poderá oferecer insights mais profundos sobre as experiências e perceções dos profissionais de recursos humanos, complementando os resultados quantitativos.

Por fim, futuras investigações poderão integrar outras variáveis relevantes, tais como a cultura organizacional, a literacia digital ou o tipo de ferramentas de IA utilizadas, contribuindo para uma análise mais abrangente dos fatores que influenciam a adoção da inteligência artificial em contexto organizacional.

**Referências bibliográficas**


Adadi, A., & Berrada, M. (2018). Peeking inside the black box: A survey on explainable artificial intelligence (XAI). *IEEE Access, 6*, 52138–52160. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2018.2870052

Adigun, U. (2023). *A literature review on human resource technology and employee engagement.* Department of Human Resources Development, Faculty of Management Sciences, Osun State University. https://www.researchgate.net/profile/Adigun-Uthman-Opeyemi/publication/373598539_A_LITERATURE_REVIEW_ON_HUMAN_RESOURCE_TECHNOLOGY_AND_EMPLOYEE_ENGAGEMENT/links/64f2760948c07f3da3cde28a/A-LITERATURE-REVIEW-ON-HUMAN-RESOURCE-TECHNOLOGY-AND-EMPLOYEE-ENGAGEMENT.pdf

Aldino, B., & Sujoko, S. (2025). Leveraging artificial intelligence in decision support systems for strategic human resource management: A systematic literature review. *OPSearch: American Journal of Open Research, 4*(4), 1–23. https://doi.org/10.58811/opsearch.v4i4.185

Ali, O., Krsteska, K., Said, D., & Momin, M. (2023). Advanced technologies enabled human resources functions: Benefits, challenges, and functionalities: A systematic review. *Cogent Business & Management, 10*(2), 2216430. https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2216430

Anantrasirichai, N., & Bull, D. (2022). Artificial intelligence in the creative industries: A review. *Artificial Intelligence Review, 55*, 589–656. https://doi.org/10.1007/s10462-021-10039-7

Aydın, E., & Turan, M. (2023). An AI-based shortlisting model for sustainability of human resource management. *Sustainability, 15*(3), 2737. https://doi.org/10.3390/su15032737

Aydın, Ö., & Karaarslan, E. (2023). Is ChatGPT leading generative AI? What is beyond expectations? *Academic Platform Journal of Engineering and Smart Systems, 11*(3), 118–134. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4341500

Banh, L., & Strobel, G. (2023). Generative artificial intelligence. *Electronic Markets, 33*(63), 1–17. https://doi.org/10.1007/s12525-023-00680-1

Basnet, S. (2024). Artificial intelligence and machine learning in human resource management: Prospect and future trends. *International Journal of Research Publication and Reviews, 5*, 281–287. https://doi.org/10.55248/gengpi.5.0124.0107

Bharadiya, J. (2023). Machine learning and AI in business intelligence: Trends and opportunities. *International Journal of Computer (IJC), 48*(1), 123–134. https://doi.org/10.33545/27076571.2023.v4.i1a.60

Bianchini, F. (2023). Uma nova definição de "artificial" para duas ciências artificiais. *Foundations of Science, 28*, 401–417. https://doi.org/10.1007/s10699-021-09799-w

Campa, R. (2019). Three scenarios of the future of work: Technological unemployment, compensation, hollowing out. *Sociología y Tecnociencia, 9*(2), 140–154. https://doi.org/10.24197/st.2.2019.140-154

Cockburn, I. M., Henderson, R., & Stern, S. (2018). *The impact of artificial intelligence on innovation* (NBER Working Paper No. 24449). National Bureau of Economic Research. https://doi.org/10.3386/w24449

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications. https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Di Vaio, A., Palladino, R., Hassan, R., & Escobar, O. (2020). Artificial intelligence and business models in the sustainable development goals perspective: A systematic literature review. *Journal of Business Research, 121*, 283–314. https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296320305191

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc. https://psycnet.apa.org/record/2014-34233-000

Dwivedi, Y. K., et al. (2021). Artificial intelligence (AI): Multidisciplinary perspectives on emerging challenges, opportunities, and agenda for research, practice and policy. *International Journal of Information Management*. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.08.002

Ekuma, K. (2023). Artificial intelligence and automation in human resource development: A systematic review. *Human Resource Development Review, 23*(2), 199–229. https://doi.org/10.1177/15344843231224009

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Félix, P., Gonçalves, B., & Oliveira, R. (2025). Gestão estratégica de tecnologia da informação e a transformação digital do estado: um panorama histórico e suas características. *Observatório de la Economía Latinoamericana, 23*, e10338. https://doi.org/10.55905/oelv23n6-103

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications.

Fortin, M.-F. (1996). *O processo de investigação: da conceção à realização*. Lusodidacta.

Fügener, A., Grahl, J., Gupta, A., & Ketter, W. (2021). Will humans-in-the-loop become borgs? Merits and pitfalls of working with AI. *MIS Quarterly, 45*(3), 1527–1556. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/16553

Garcês, M. (2024, janeiro 30). A revolução da IA na gestão de pessoas: Benefícios e desafios. *Trabalho by ECO.* https://eco.sapo.pt/opiniao/a-revolucao-da-ia-na-gestao-de-pessoas-beneficios-e-desafios/

Gupta, T. (2025). Redefining employment relations: Understanding recent advances and innovative ideas guiding the new era of human resource development. *Shodh Sari – An International*

*Multidisciplinary Journal,* *4*(01), 95–110. https://icertpublication.com/wp-content/uploads/2025/01/237.-_Redefining-Employment-Relations_-Understanding-Recent-Advances-and-Innovative-ideas-Guiding-the-.pdf

Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning. https://www.cengage.uk/c/multivariate-data-analysis-8e-hair-babin-anderson-black/9781473756540/?searchIsbn=9781473756540

Hill, B. (2019). What is the competency model for HR professionals to prepare them to accept digital change in the HR function? *ILR Student Works*. https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74550

Hong, K., & Kim, B. (2020). Open Innovation Competency of Design Enterprises to Outsourcing Service. *Journal of Open Innovation: Tecnology, Market, and Complexity,* *6*(2), 36. https://doi.org/10.3390/joitmc6020036

Janiesch, C., Zschech, P., & Heinrich, K. (2021). Machine learning and deep learning. *Electronic Markets*, 31(3), 685–695. https://doi.org/10.1007/s12525-021-00475-2

Jian, J.-Y., Bisantz, A. M., & Drury, C. G. (2000). Foundations for an empirically determined scale of trust in Automated Systems. *International Journal of Cognitive Ergonomics,* *4*(1), 53–71.https://doi.org/10.1207/S15327566IJCE0401_04

Khan, S. R., Baig, M. A., Qaiser, A., Abrar, F., & Ali, H. (2025). Humans and machines at work: Redefining strategic human resource management in the era of artificial intelligence and workforce automation. *The Critical Review of Social Sciences Studies,* *3*(2), 1998–2016. https://thecrsss.com/index.php/Journal/article/view/597/628

Koivunen, S., Ala-Luopa, S., Olsson, T., & Haapakorpi, A. (2022). The march of chatbots into recruitment: Recruiters' experiences, expectations, and design opportunities. *Computer Supported Cooperative Work (CSCW), 31*, 1–30. https://doi.org/10.1007/s10606-022-09434-1

Krishnan, L. R. K., P., K., & P., S. (2024). Artificial intelligence in human resource management: Enhancing efficiency and transforming employee experience. *The Indian Journal of Industrial Relations, 59*(4), 589–605. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4782399

Lehmann, F., & Buschek, D. (2020). Examining autocompletion as a basic concept for interaction with generative AI. *i-com, 19*(3), 251–264. https://doi.org/10.1515/icom-2020-0025

Leite, Y. S. dos Santos, Costa, R.F., & Figueiredo, S. C. G. (Eds.). (2021). *Gestão de Recursos Humanos: Desenvolvendo pessoas e empresas* (Vol. 3). Poisson https://poisson.com.br/2018/produto/gestao-de-recursos-humanosdesenvolvendo-pessoas-e-empresas-volume-3/

Lichtenthaler, U. (2019). An intelligence-based view of firm performance: Profiting from artificial intelligence. *Journal of Innovation Management, 7*(1), 7–20. https://journalsojs3.fe.up.pt/index.php/jim/article/view/2183-0606_007.001_0002/330

Luo, B., Lau, R. Y., Li, C., & Si, Y. W. (2022). A critical review of state-of-the-art chatbot designs and applications. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Data Mining and Knowledge Discovery, 12*(1), e1434. https://doi.org/10.1002/widm.1434

McGrath, M. J., Lack, O., Tisch, J., Duenser, A. (2025). Measuring trust in artificial intelligence: validation of an established scale and its short form. *Frontiers in Artificial Intelligence*. https://doi.org/10.3389/frai.2025.1582880ld

Malhotra, N. K. (2017). *Marketing research: An applied orientation* (7th ed.). Pearson Education.

Martins, C., Oliveira, T., & Popovič, A. (2014). Understanding the Internet banking adoption: A unified theory of acceptance and use of technology and perceived risk application. *International Journal of Information Management, 34*(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2013.06.001

McCarthy, J., Minsky, M. L., Rochester, N., & Shannon, C. E. (1955). *A proposal for the Dartmouth summer research project on artificial intelligence.* http://jmc.stanford.edu/articles/dartmouth/dartmouth.pdf

Minsky, M. (1968). Preface. In M. Minsky (Ed.), *Semantic information processing* (pp. v–vi). MIT Press.

Nawaz, N., & Gomes, A. M. (2019). Artificial intelligence chatbots are new recruiters. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications, 10*(9), 1–5. https://doi.org/10.14569/ijacsa.2019.0100901

Nyale, D., & Angolo, S. M. (2022). A survey of artificial intelligence in cyber security. *International Journal of Computer Applications Technology and Research, 11*(12), 474–477. https://doi.org/10.7753/IJCATR1112.1014

Onwujekwe, G., & Weistroffer, H. R. (2025). Intelligent decision support systems: An analysis of the literature and a framework for development. *Information Systems Frontiers*. https://doi.org/10.1007/s10796-024-10571-1

Poulose, S., Bhattacharjee, B., & Chakravorty, A. (2024). Determinants and drivers of change for digital transformation and digitization in human resource management: A systematic literature review and conceptual framework development. *Management Review Quarterly*, 1–26. https://doi.org/10.1007/s11301-024-00405-2

Qamar, R., & Zardari, B. A. (2023). Artificial neural networks: An overview. *Mesopotamian Journal of Computer Science, 2023*, 124–133. https://doi.org/10.58496/MJCSC/2023/016

Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). Artificial intelligence and management: The automation–augmentation paradox. *Academy of Management Review, 46*(1), 192-210. https://doi.org/10.5465/amr.2018.0072

Ransbotham, S., Gerbert, P., Reeves, M., Kiron, D., & Spira, M. (2018). *Artificial intelligence in business gets real: Pushing AI from experimentation to execution. MIT Sloan Management Review* and The Boston Consulting Group. https://sloanreview.mit.edu/projects/artificial-intelligence-in-business-gets-real

Rismayadi, B. (2024). Opportunities and challenges for using artificial intelligence technology in human resource management. *Journal of Data Science, 2*(01), 32–40. https://doi.org/10.58471/jds.v2i01.4273

Sachan, V. S., Katiyar, A., Somashekher, C., Chauhan, A. S., & Bhima, C. K. (2024). The role of artificial intelligence in HRM: opportunities, challenges, and ethical considerations. *Educational Administration: Theory and Practice, 30*(4), 7427-7435. https://doi.org/10.53555/kuey.v30i4.2588

Sakib, M. N., Salehin, M., Younus, M., Al-Omari, M. A., Sahabuddin, M., & Tabash, M. I. (2024). The ChatGPT and the future of HR: A critical review on the benefits and challenges of AI chatbots in human resource management. *Multidisciplinary Reviews, 7*(8), 2024136–2024136. https://doi.org/10.31893/multirev.2024136

Sankar, R. (2018). Empowering chatbots with business intelligence by big data integration. *IJARCS, 9*(1), 627–631. https://doi.org/10.26483/ijarcs.v9i1.5398

Santos, J. V., & Gonçalves, G. (2010). Contribuição para a adaptação portuguesa da escala de Percepção de Suporte Organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison e Sowa (1986). *Revista Laboratório de Psicologia, 8*(2), 213–223. https://repositorio.ispa.pt/handle/10400.12/3427

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Song, Y., Qiu, X., & Liu, J. (2025). The Impact of Artificial Intelligence Adoption on Organizational Decision Making: An Empirical Study Based on the Technology Acceptance Model in Business Management. *Systems, 13*(8), 683. https://doi.org/10.3390/systems13080683

Stone, D., & Deadrick, D. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review, 25*, 139–145. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.01.003

Sulich, A., Sołoducho-Pelc, L., & Grzesiak, S. (2023). Artificial intelligence and sustainable development in business management context: Bibliometric review. *Procedia Computer Science, 225,* 3727–3735. https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.186

Sun, K., Roy, A., & Tobin, J. M. (2024). Artificial intelligence and machine learning: Definition of terms and current concepts in critical care research. *Journal of Critical Care, 82*, 154792. https://doi.org/10.1016/j.jcrc.2024.154792

Sullivan, O., & Gershuny, J. (2018). Speed-up society? Evidence from the UK 2000 and 2015 time use diary surveys. *Sociology, 52*(1), 20–38.https://doi.org/10.1177/0038038516655230

Sutton, R. S. (2020). John McCarthy's definition of intelligence. *Journal of Artificial General Intelligence, 11*(2), 66–67. http://www.incompleteideas.net/papers/Sutton-JAGI-2020.pdf

Sutton, R. S., & Barto, A. G. (2015). *Reinforcement learning: An introduction* (2nd ed.). MIT Press. https://web.stanford.edu/class/psych209/Readings/SuttonBartoIPRLBook2ndEd.pdf

Triastuti, S. (2025). Literature review: Current trends and developments in employee recruitment. *Journal Ilmiah WUNY, 7*(2), 55–69. https://doi.org/10.21831/jwuny.v7i2.80004

Turing, A. M. (1950). Computing machinery and intelligence. *Mind, 59*(236), 433–460. https://doi.org/10.1093/mind/LIX.236.433

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425–478. https://doi.org/10.2307/30036540

Wang, P. (2019). On defining artificial intelligence. *Journal of Artificial General Intelligence, 10*(2), 1–37. https://doi.org/10.2478/jagi-2019-0002

Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research. *Journal of Computer-Mediated Communication, 10*(3). https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x

Yildirim Saatci, E. (2025). AI and Ethics: Scale Development for Measuring Ethical Perceptions of Artificial Intelligence Across Sectors and Countries. *International Journal of Economic Behavior and Organization*. https://doi.org/10.11648/j.ijebo.20251301.14

Zlotskaya, P. (2021). *The use of chatbots in recruitment*. Biblioteca da Universidade Estatal de Economia da Bielorrússia. http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/87465/1/Zlotskaya_101_102.pdf

Zohuri, B., & Moghaddam, M. (2020). From business intelligence to artificial intelligence. *Modern Approaches on Material Science*, 2, 000137. https://doi.org/10.32474/MAMS.2020.02.000137

## Apêndices

### Apêndice 1. Questionário

### Parte I

Caro(a) participante,

O meu nome é Diana da Costa Ferreira, sou estudante de Mestrado em Gestão e Negócios na Universidade do Minho. Este questionário faz parte da minha dissertação de Mestrado, intitulada "**Inteligência Artificial na Gestão de Pessoas: Implicações, Desafios e Transformações na Tomada de Decisão em GRH**". O objetivo é compreender quais as determinantes que influenciam a intenção de utilização da Inteligência Artificial na tomada de decisão na Gestão de Recursos Humanos.

A sua participação é **voluntaria e anonima**, e as respostas serão utilizadas exclusivamente para fins académicos. O preenchimento do questionário deverá levar no **máximo 5 minutos**. Para qualquer dúvida ou esclarecimento, pode contactar-me através do email: dianacostaferrreira16@gmail.com

Agradeço desde já a sua colaboração, que é essencial para o sucesso desta investigação.

### Parte II

### Secção I: Dados Sociodemográficos

1. Género
   - ☐ Masculino
   - ☐ Feminino
   - ☐ Outro: _____

2. Idade: _____

3. Nível de escolaridade
   - ☐ Ensino secundário

☐ Licenciatura

☐ Mestrado

☐ Doutoramento

☐ Outro: _____

4. Área de formação/estudo

☐ Gestão / Administração

☐ Psicologia / Recursos Humanos

☐ Ciências Sociais / Humanas

☐ Engenharia / Tecnologias

☐ Outra: _____

5. Estado civil

☐ Solteiro(a)

☐ Casado(a)

☐ Divorciado(a)

☐ Viúvo(a)

6. Tempo de trabalho na organização atual

☐ Menos de 1 ano

☐ Entre 1–5 anos

☐ Entre 5–10 anos

☐ Mais de 10 anos

7. Função que desempenha na organização: _____

8. Setor de atividade da organização

☐ Público

☐ Privado

☐ Terceiro setor

9. Dimensão da organização

☐ Microempresa (<10 trabalhadores)

☐ Pequena empresa (10–49 trabalhadores)

☐ Média empresa (50–249 trabalhadores)

☐ Grande empresa (≥250 trabalhadores)

**Secção II – Caracterização da utilização de Inteligência Artificial em GRH**

10. Como classificaria o seu nível de conhecimento sobre ferramentas de IA aplicadas a GRH?

(Escala: 1 = Nenhum | 5 = Avançado)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

11. Com que frequência utiliza ferramentas de IA no contexto de GRH?

(Escala: 1 = Nunca | 5 = Diariamente)

1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐

12. Em que processos de GRH a sua organização utiliza IA? (assinale todas as opções aplicáveis)

☐ Recrutamento e seleção (triagem de CVs)

☐ Gestão de desempenho

☐ Formação e desenvolvimento

☐ Payroll e administrativo

☐ Análise de retenção/clima organizacional (People Analytics)

☐ Não utilizamos IA

**Secção III – Variáveis Latentes (Escala de Likert 1–5)**

**Escala de resposta:**

1 = Discordo totalmente

2 = Discordo

3 = Nem concordo nem discordo

4 = Concordo

5 = Concordo totalmente

A. Utilidade Percebida

| **Afirmação** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Considero que a utilização de ferramentas de IA é útil para o meu trabalho. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. Usar IA permite-me realizar tarefas mais rapidamente. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. O uso de IA aumenta a minha produtividade. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

B. Condições Facilitadoras

| **Afirmação** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Tenho os conhecimentos necessários para utilizar ferramentas de IA nas minhas funções. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. Tenho os recursos necessários para utilizar ferramentas de IA de forma eficaz. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. Existe uma pessoa ou equipa disponível para me apoiar em caso de dificuldades na utilização de IA. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

C. Confiança na Tecnologia

| **Afirmação** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Confio no processo de tomada de decisão dos sistemas de IA no meu local de trabalho. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. Sinto-me confiante de que os meus dados pessoais estão seguros com os sistemas de IA da minha organização. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. A supervisão humana é aplicada de forma consistente nas decisões de IA na minha organização. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. Confio que os sistemas de IA fornecem informações precisas e fiáveis para suportar decisões. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. Os sistemas de IA são regularmente auditados para garantir intervenção humana quando necessário. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

D. Preocupações Éticas e de Privacidade

| **Afirmação** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. A supervisão humana é aplicada de forma consistente nas decisões automatizadas em GRH. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. Os sistemas de IA garantem a proteção dos dados sensíveis dos colaboradores. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. Os sistemas de IA evitam qualquer forma de viés na tomada de decisões de GRH. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

E. Apoio Organizacional

| **Afirmação** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. A organização preocupa-se com o meu bem-estar quando utilizo ferramentas de IA. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. A organização preocupa-se com a minha satisfação e conforto ao usar IA nas minhas funções. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. A organização valoriza a minha realização e sucesso ao trabalhar com sistemas de IA. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

F. Impacto na Tomada de Decisão

| **Afirmação** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. O uso de IA melhora a eficiência das decisões na minha organização. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. A IA ajuda a acelerar o processo de tomada de decisão no meu trabalho. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. Com IA, consigo considerar mais cenários e variáveis antes de decidir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. A IA diminui a ambiguidade na interpretação de grandes volumes de dados. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. Sinto-me mais confiante nas decisões quando estas são baseadas em IA. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Agradeço a sua disponibilidade e o tempo dedicado ao preenchimento deste questionário. As suas respostas são anónimas e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, no âmbito de um trabalho de investigação. Caso pretenda obter algum esclarecimento adicional sobre o estudo, poderá contactar a investigadora através do seguinte endereço de e-mail: **dianacostaferreira16@gmail.com**

Muito obrigada pela sua colaboração.

## Anexos

### Anexo 1. Comparação entre grupos

Tabela 17. Análise de comparação entre grupos

| Análise | Variável dependente | Grupo | Estatística | p-value | $\eta^2$ | Efeito |
|---|---|---|---|---|---|---|
| t-test | Intenção de utilização de IA na tomada de decisão em GRH | Género | t=0,498 | p=0,620 | | Não significativo; Médias próximas (Homens M=3,75; Mulheres M=3,70) |
| ANOVA | Intenção de utilização de IA na tomada de decisão em GRH | Conhecimento de IA | F=1,455 | p=0,020 | $\eta^2$=0,044 | Efeito muito pequeno, não significativo |
| ANOVA | Intenção de utilização de IA na tomada de decisão em GRH | Função | F=0,627 | p=0,644 | $\eta^2$=0,020 | Efeito muito pequeno, não significativo |
| ANOVA | Confiança na Tecnologia | Grupos Idade | F=1,119 | p =0,344 | $\eta^2$=0,026 | Efeito pequeno, não significativo |
| ANOVA | Utilidade Percebida | Grupos Idade | F=0,555 | p =0,646 | $\eta^2$=0,013 | Efeito muito pequeno, não significativo |
| ANOVA | Utilidade Percebida | Conhecimento de IA | F =2,297 | p=0,063 | $\eta^2$=0,068 | Efeito pequeno a moderado; ligeira tendência |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| ANOVA | Utilidade Percebida | Tempo organização | F =0,313 | p=0,816 | $\eta^2$=0,007 | Efeito muito pequeno, impacto mínimo |