

ENEI 2026 sergipe

X ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA INDUSTRIAL E INOVAÇÃO

Indústria, Sustentabilidade e os
Desafios Regionais



Gabriel Oliveira Cintra¹;
Allan Claudius Queiroz Barbosa²;
Ana Carolina Fernandes³

INOVAÇÕES E DESAFIOS PARA ADOÇÃO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Resumo: A Gestão de Recursos Humanos (GRH) enfrenta uma crescente complexidade impulsionada pela globalização e pela necessidade de foco no bem-estar e inclusão dos colaboradores. Nesse cenário, a Inteligência Artificial (IA) surge como uma ferramenta estratégica para aumentar a eficiência e a competitividade. Este trabalho objetivou analisar como as tecnologias de IA estão sendo integradas às práticas de GRH e qual o impacto dessas ferramentas nas inovações gerenciais. Para isso, foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL) utilizando o método PRISMA, com buscas no Google Scholar para o período de 2019 a 2025.

Os resultados, baseados em uma amostra final de 108 artigos, revelam um crescimento exponencial de publicações nos anos de 2024 e 2025, representando 64% do total. Observou-se uma concentração geográfica de estudos na Ásia (56%), evidenciando uma lacuna de pesquisas na América do Sul (5%). Entre as áreas de GRH, o Recrutamento e Seleção é mais impactada (79%), seguida pela Avaliação de Desempenho (55%). Quanto às tecnologias, predominam as Artificial Narrow Intelligence (ANI) (70%), focadas em automação de tarefas específicas, enquanto Máquinas Reativas (MR) e Artificial General Intelligence (AGI) aparecem em menor escala.

A análise aponta que, embora a IA otimize processos e reduza vieses humanos, persistem desafios como a resistência dos colaboradores, preocupações éticas e a necessidade de colaboração interdisciplinar entre RH e TI. Apenas 21% dos estudos descreveram inovações gerenciais explicitamente disruptivas, como o uso de metaverso e gamificação, indicando que a maioria das empresas ainda está em estágios iniciais de adaptação. Conclui-se que a IA não substitui o capital humano, mas o complementa, exigindo novas competências e uma abordagem de implementação mais adaptativa para mitigar desconfiças e maximizar os resultados organizacionais.

Palavras-chave: Inteligência Artificial; Gestão de Recursos Humanos; Inovação Gerencial; Revisão Sistemática da Literatura; Método PRISMA.

Código JEL: O33, M54, O31.

Área Temática: 5.4 Mudanças técnicas, organizações e instituições

¹ Programa de Pós Graduação em Inovação Tecnológica da UFMG - PPGIT. gabrieloliveiracintra11@gmail.com

² Programa de Pós Graduação em Inovação Tecnológica da UFMG - PPGIT. allan@ufmg.br

³ Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG - FACE. anacf0405@gmail.com

INNOVATIONS AND CHALLENGES FOR THE ADOPTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Abstract: Human Resource Management (HRM) has become increasingly complex due to global competitiveness and a heightened focus on employee well-being and diversity. In this context, Artificial Intelligence (AI) has emerged as a key driver for operational efficiency and strategic decision-making. This study analyzes the integration of AI technologies into HRM practices and their impact on management innovation. Following the PRISMA methodology, a systematic literature review was conducted using Google Scholar, covering publications from 2019 to 2025.

The final sample of 108 articles indicates a significant surge in research during 2024 and 2025, which accounts for 64% of the dataset. Findings reveal that Recruitment and Selection (79%) and Performance Management (55%) are the primary areas of AI application. Technically, Artificial Narrow Intelligence (ANI) for task automation is the most prevalent (70%), while more interactive Reactive Machines and advanced General Intelligence remain less explored. Geographically, the study highlights a research dominance in Asia (56%) and a notable scarcity of studies in South America (5%).

Despite the benefits in productivity and bias reduction, the review identifies critical barriers, including employee resistance, ethical concerns, and the necessity for HR-IT interdisciplinarity. Only 21% of the analyzed cases demonstrated explicitly innovative management practices, such as gamification and the metaverse. The study concludes that AI serves as a facilitator rather than a replacement for human talent, emphasizing the need for professional upskilling and a more transparent, adaptive implementation process to overcome organizational mistrust and foster digital transformation.

Keywords: Artificial Intelligence; Human Resource Management; Managerial Innovation; Systematic Literature Review; PRISMA Method.

1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) tem se tornado cada vez mais valorizada e complexa nas empresas, por todas as tendências dos últimos anos que tem aumentado a atenção das pessoas para áreas como a inclusão e cuidado de tópicos como a saúde mental do funcionário. Com os mercados se tornando cada vez mais competitivos por causa do aumento da globalização, tem sido preciso focar em cada detalhe para ter diferenciais vantajosos e superar a concorrência (BASU et al, 2023, p. 100893).

Com o aumento das exigências externas do mercado, os gestores dentro das empresas têm cobrado cada vez mais dos profissionais inovações gerenciais para aumentar a produtividade e eficácia nos processos. Para ajudar na execução dessas atividades têm sido implementadas Inteligências Artificiais (IA's) que estão ganhando popularidade em várias áreas na sociedade e no mundo corporativo, inclusive na GRH. Esses hardwares e softwares capazes de simular, ou até mesmo repetir o comportamento humano, consegue fazer desde execuções de tarefas mais simples e manuais até análises com alto nível de complexidade, ajudando os gestores na tomada de decisões e os funcionários no seu dia a dia (BUDHWAR et al, 2022, p. 1065).

Cada instrumento, já no início de sua integração na GRH, tem causado grandes impactos nas atividades, já contribuindo positivamente no desempenho e eficiência dentro das empresas. Muitos artigos têm explorado seus usos para automação de tarefas repetitivas e manuais que gastavam muito tempo hábil dos colaboradores. Elas permitem um monitoramento contínuo de certos processos e a análise de grandes bases de dados e Big Data, entre várias outras funções, impulsionando e proporcionando uma transformação digital das empresas, mudando as formas de execução e visão dos processos (DICLAUDIO, 2019, p. 42).

Essas incrementações têm melhorado a visão de gestores de outras áreas para a GRH, trazendo resultados práticos e consequências positivas para toda a empresa, já que áreas da Gestão de Pessoas, como, por exemplo, no Recrutamento e Seleção, são cruciais, tendo em vista que o sucesso das empresas é medido conforme a qualidade dos funcionários que estão nela. Estão sendo utilizados diversos algoritmos para triagem de currículos, entrevistas automatizadas e predição de sucesso de candidatos, possibilitando uma maior assertividade no momento de escolha entre os concorrentes. Isso reduz possíveis perdas na identificação de potenciais talentos, evita trabalhos repetitivos e cansativos de análises e leituras, além de diminuir o Turnover por divergência entre as expectativas dos gestores e demanda da vaga versus a competência do profissional contratado. Essas soluções estão em todas as áreas da GRH da mesma forma, em grande peso e em evolução constante. (CHOWDHURY et al, 2023, p. 100899).

Outro ponto na questão da IA é que ela ajuda bastante nas tarefas, mas não substitui como um todo a necessidade do ser humano de verdade. Apesar de ela simular com maestria vários comportamentos, ainda é necessário a atuação de pessoas para executarem as máquinas e analisarem os dados. A IA oferece insumos para os gestores, mas a tomada das decisões estratégicas, por exemplo, é definida por eles (KAMBUR; YILDIRIM, 2023, p. 422).

Para que as IA's tenham um bom resultado, é preciso também que os profissionais estejam devidamente capacitados para tal. O mais interessante nessa questão toda é que já existem também formas de utilizar as próprias IA's para localizar a necessidade de treinamentos dos profissionais, mensurando resultados dos profissionais e analisando históricos de dados em contrapartida com as metas esperadas, identificando possíveis gaps de habilidade, recomendações de programas de treinamento personalizados e monitoramento em tempo real e contínuo do desenvolvimento do funcionário (NAWAZ, 2024).

Cada vez mais a interdisciplinaridade das áreas da empresa tem se tornado crucial. A implementação de novas tecnologias tem feito ser necessária a colaboração entre equipes de GRH e profissionais da Tecnologia da Informação (TI), como desenvolvedores, para garantir o sucesso na integração dos instrumentos nos processos. A parceria permite desenvolver soluções para problemas nas IA's quanto à necessidade específica de tarefa e para que funcionem e sejam aceitas até mesmo pelos colaboradores mais resistentes às inovações (BUJOLD, 2023, p.16).

Alguns profissionais ficam relutantes com a adoção das novas práticas, principalmente os mais antigos e tradicionais, acostumados com os processos que não tem alteração há muito tempo, ou por gestores que se preocupam em ter o poder de decisão para si para controlar as informações. Muitos

artigos analisam motivos causadores dessas resistências, como o medo de perda do emprego, desconfiança nas novas tecnologias, falta de habilidade e de interesse em aprender e não conhecimento dos benefícios que as mudanças poderiam resultar (PAN et al, 2022, p. 1125).

Além da resistência, existem também outros desafios, como a questão de aspectos éticos e legais. O uso da IA apresenta uma dicotomia, muitas vezes, pois, por exemplo, assim como um profissional no momento de contratar alguém pode acabar se deixando influenciar por algum aspecto externo às competências profissionais para selecionar um candidato, os algoritmos podem gerar vieses dependendo da forma de implementação. Assim, há uma vantagem na questão de a tecnologia não diferenciar as pessoas por cor da pele, gênero, orientação sexual etc. mas pode haver algum viés não explícito na forma de análise de dados (BÖHMER, 2023).

Tudo isso leva a um desafio: a implementação dessas tecnologias de uma forma que elas tragam resultados para a empresa e os gestores e facilitem o dia a dia dos funcionários. Nesse contexto, o presente trabalho utilizará como tema “as novas tecnologias de IA aplicadas em atividades da GRH nas empresas e o tipo de inovação gerencial incorporada”, com o intuito de responder às perguntas: como as tecnologias de IA estão sendo integradas nas práticas de GRH em diferentes áreas? E qual o impacto dessas como essa tecnologia modifica e/ou altera nas inovações gerenciais?

O objetivo geral será analisar as formas de atuação das IA's na GRH, conforme sua interação com as inovações gerenciais, com objetivos específicos como: levantar a bibliografia sobre os impactos das novas tecnologias em cada grande área da GRH; analisar a implementação das IA's em práticas nas diversas áreas da GRH; e identificar benefícios e desafios na adoção dessas novas práticas. A relevância teórica do trabalho irá, por meio de uma revisão sistemática da literatura, consolidar o máximo de artigos possível em um arcabouço teórico, para que sejam identificadas novas lacunas nas pesquisas desse tema, que poderão ser perguntas para futuros estudos. A relevância prática do trabalho será descobrir insights de aplicação de IA nas organizações, em específico para a GRH, além de construir bases para reduzir as possíveis resistências e desconfianças sobre o tema, colocando a IA como um facilitador e não como um inimigo das organizações.

Este tema também é relevante por causa do contexto de transformação digital que está muito inserido nas organizações, pode contribuir para políticas de gestão, fornecendo diretrizes de RH que podem mudar o patamar das empresas, trazendo o conhecimento pesquisado de todas as partes do mundo para o nosso país, em língua portuguesa. O intuito também é informar a relevância dessas ferramentas para melhorar a eficácia e eficiência nos processos, reduzir vieses e desigualdades, alinhar as tendências de mercado nessa área, tudo consolidado neste estudo. Essas relevâncias foram comprovadas conforme o desenvolvimento desta pesquisa.

2. METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa será qualitativa, que se define por tentar explicar e/ou entender o fenômeno do objeto de pesquisa durante sua metodologia. Nessa abordagem são feitas análises subjetivas, exaltando o contexto retratado e suas devidas complexidades, vendo todas as faces do objeto de pesquisa presentes, para compreender o mais detalhadamente possível. Com isso, são descobertos aspectos que análises estatísticas e numéricas não poderiam identificar (DABY et al., 2021).

A revisão sistemática da literatura será o método utilizado para atingir os objetivos da pesquisa. Ele é um método rigoroso que foi desenvolvido para identificar, por meio de uma estrutura, pontos em comum de um determinado nicho de artigos de uma área de pesquisa pré-definida. Ele avalia e sintetiza questões dessas áreas com uma busca criteriosa em bases de dados também definidas previamente, sendo objetiva, mas, ao mesmo tempo, permitindo ter uma visão crítica e a redução de vieses (OKOLI et al., 2019).

Como critério de pesquisa, em torno dos temas IA e GRH, serão utilizadas as palavras-chaves “Artificial Intelligence” e “Human Resources” para os artigos na língua inglesa e “Inteligência Artificial” e “Recursos Humanos” para os artigos na língua portuguesa. O Google Scholar será a base de pesquisa utilizada durante o estudo para localizar o material da revisão sistemática da literatura.

Como critérios de inclusão, serão selecionados artigos na língua inglesa e portuguesa, que tratam da aplicação de IA na GRH, publicados entre 2019 e 2025, para avaliar a transição do momento pré e pós pandemia do COVID-19, considerando que foi um momento de impulsionamento da transformação digital nas organizações (SALUME; CINTRA; SILVA, 2022). Como critério de

exclusão, serão retirados da pesquisa as fontes que não eram artigos (livros, dissertações, teses, resumos), além da não utilização dos artigos cujos acessos seriam pagos.

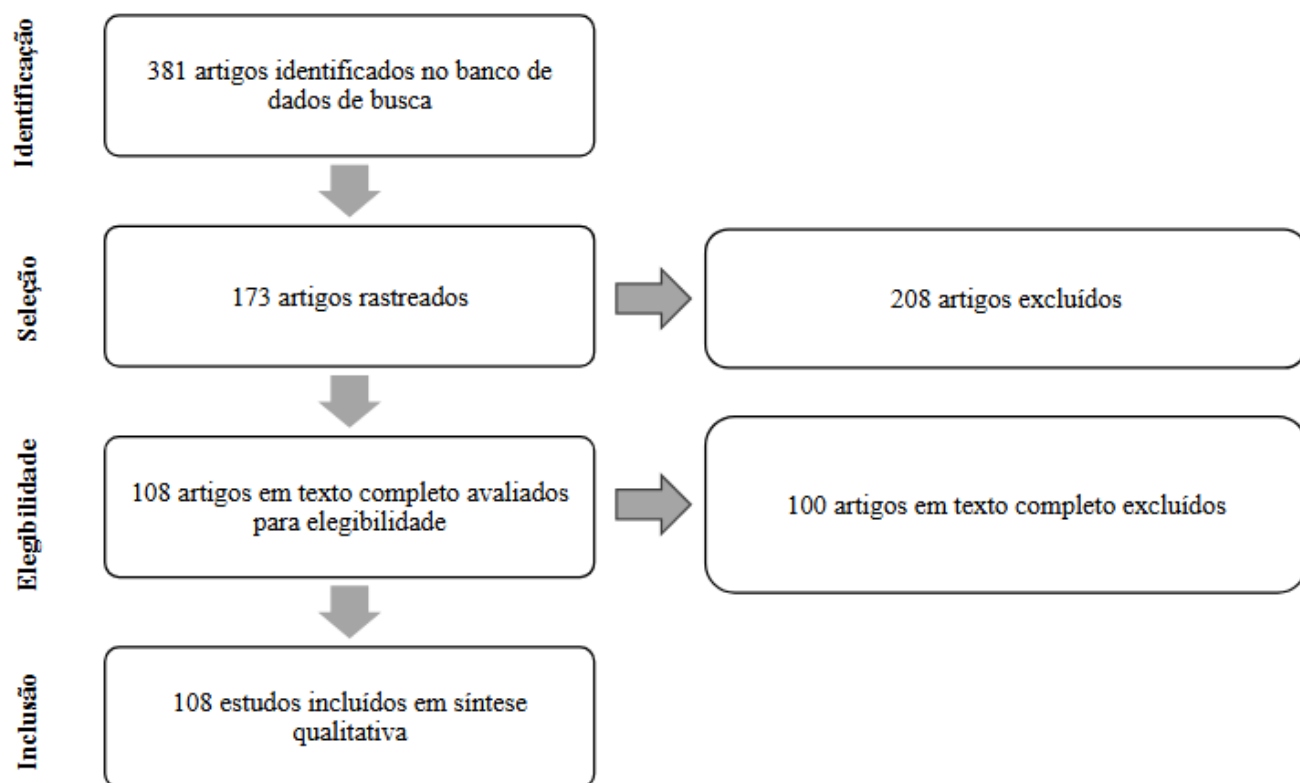
A metodologia escolhida para implementação da revisão sistemática da literatura foi a *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews*, mais conhecida como PRISMA que foi desenvolvida para apoiar revisões sistemáticas que necessitam de analisar altas amostragens. Sua primeira versão foi lançada em 2009 e a última em 2020 para se atualizar sobre alguns avanços nos métodos relacionados (PAGE, 2021, p. 103112).

Nesta metodologia é preciso seguir algumas regras, como o número mínimo de itens a serem selecionados e com as justificativas dos filtros utilizados na revisão, assim como o banco de dados escolhido, resultados e implicações. Após os filtros realizados, é criado um funil para garantir a transparência das escolhas e possíveis vieses na inclusão e exclusão entre os estudos selecionados na amostragem em cada etapa (PAGE, 2021, p. 103112).

O PRISMA apresenta quatro etapas. A primeira que é o número total da amostragem daquele banco de dados, com base nos critérios de exclusão e inclusão, como o filtro de datas, de temas e de tipos de estudos. Já a segunda, é a triagem das amostras excluindo as duplicadas e a leitura dos títulos e resumos. A terceira é a leitura dos estudos para definir a elegibilidade deles e, por último, a quarta, mostra o número final de estudos que serão incluídos na revisão sistemática da literatura final (PAGE, 2021, p. 103112).

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Figura 1 - Fluxograma PRISMA



Fonte: elaborado pelos autores, 2026

O fluxograma apresentado na Figura 1, apresenta o funil com os números de cada uma das etapas do PRISMA: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos. No levantamento de identificação, 381 artigos foram encontrados, a partir de buscas no Google Scholar, representando a amostragem total, de acordo com os critérios de inclusão e exclusão da pesquisa. Na etapa de seleção, 208 artigos foram excluídos por meio de uma análise geral, envolvendo a leitura dos títulos e resumos, além de se retirar aqueles que se apresentaram duplicados, sobrando 173 artigos.

Na fase de elegibilidade, foi feita uma análise mais minuciosa, sendo feita a leitura do texto completo para verificar se poderiam ser utilizados na revisão. Dentre os 173 artigos restantes, 100 foram excluídos, restando 108 na etapa de inclusão, a serem utilizados para o estudo na síntese

qualitativa.

Para a extração de dados foi desenvolvido uma tabela com as seguintes colunas: nome dos autores, ano de publicação, tipos de aplicações de inteligência artificial descritos, processos de gestão de recursos humanos envolvidos e presença de inovações gerenciais. Os principais dados extraídos estão na Tabela 1.

Tabela 1 – Resumo da Extração de Dados

Autores	Ano	IA	RH	Inova
ABAAS; ROBBINS	2024	Diversos	Diversos	não
ABDELRAOUF	2022	Automação	R&S	não
ABDELRAOUF; SALEM; HASHIM	2025	Automação	R&S	não
ADEWALE	2025	Chatbot	Diversos	não
AHMADIL et al.	2024	Automação	R&S	não
AHMED	2019	Diversos	Diversos	não
AL DARADKEH; YOSUF	2024	Mach. Learning	Diversos	não
AL QAHTANI; ALSMAIRAT	2023	Chatbot	Diversos	não
ALFAOURI; BATAINEH	2021	Diversos	R&S	não
ALI; TORRALBA	2024	Automação	Diversos	não
ALKHALDI	2025	Mach. Learning	T&D	sim
ALNAMROUTI et al.	2022	Automação	Diversos	não
ALOGAILY; RAWASH	2022	Automação	Diversos	não
AL-THABHAWEE	2025	Diversos	Diversos	não
ANDRONICEANU	2025	Automação	Diversos	não
APPOLINÁRIO; HEDLER; FERNEDA	2025	Automação	Diversos	não
ARORA	2020	Diversos	Diversos	não
ARTAR et al.	2022	Diversos	Diversos	não
AWAD; MOUSA; ABDELAZIZ; ATTIA	2025	Diversos	Diversos	sim
AYDIN et al.	2024	Diversos	Diversos	sim
AYDIN; KARAARSLAN; NARIN	2025	Diversos	T&D	sim
BABAYEV; SABIR; ADIL; RAGIMOVA	2025	Diversos	R&S	não
BAKAR et al.	2024	Diversos	Diversos	não
BAND et al.	2024	Automação	Diversos	não
BANH; REX; STROBEL; URBACH	2025	Diversos	R&S	sim
BEGUM; HARIKA; SHAHEERA et al.	2025	Mach. Learning	R&S	sim
BHANU	2025	Automação	Atvs. Adm.	sim
CABRAL et al.	2021	Automação	R&S	não
CAPPELLI et al.	2019	Mach. Learning	Diversos	não
CHAUDHARY et al.	2024	Automação	Diversos	sim
DAMNJANOVIĆ; ARSIĆ; KOLEV	2025	Diversos	Atvs. Adm.	não
DELECRAZ et al.	2022	Diversos	Diversos	não
DEO; SHARMA	2023	Diversos	Diversos	não
DUMANOVIĆ et al.	2023	Diversos	Diversos	não
EDIH; YERIN	2025	Diversos	Diversos	não
EL BOUKHARI; FILALI	2025	Mach. Learning	Diversos	não
ERKUTLU	2025	Diversos	Atvs. Adm.	não
FRAIJ et al.	2022	Automação	Diversos	não
GAO et al.	2024	Mach. Learning	Diversos	não
GAYATHRI; BELLA	2024	Diversos	Diversos	não

Tabela 1 – Resumo da Extração de Dados

			(continuação)	
GAYATHRI; BELLA	2023	Diversos	Diversos	não
GUSTINI; SHAFIE; MARTIAWAN; SHAHARI	2025	Automação	T&D	não
HINGE et al.	2023	Diversos	Diversos	não
HMOUD	2021	Diversos	Diversos	não
HMOUD; VARALLYAI	2020	Diversos	R&S	não
IJAPESH (Journal/Anon)	2025	Chatbot	Diversos	sim
IMAM; SCHAFFER	2024	Mach. Learning	Av. de Des.	não
IQBAL; GASMI	2024	Mach. Learning	Diversos	não
IRMATOVA; BAKIYEVA; BOZOROVA et al.	2025	Automação	T&D	sim
IYER	2023	Diversos	R&S	não
JATOBA et al.	2019	Diversos	R&S	não
JAVOID; PEARL	2024	Diversos	Av. de Des.	não
JENSEN	2025	Diversos	Diversos	não
JOVARI	2024	Automação	Diversos	não
JOVARI	2025	Mach. Learning	Av. de Des.	sim
KASUBI; KISUMBE; NYABAKORA	2025	Diversos	Diversos	sim
KHALIFA et al.	2022	Mach. Learning	Diversos	sim
KHAN; TORRALBA	2024	Automação	Diversos	não
KONOVALOVA et al.	2022	Diversos	R&S	não
KORKALA	2025	Diversos	Diversos	não
KUMARI; HEMALATHA	2019	Diversos	Diversos	sim
LE; PIANSOONGNERN	2025	Chatbot	Diversos	não
LI	2024	Mach. Learning	Diversos	não
LIMA; MACHADO; SILVA; PARENTE	2025	Diversos	Diversos	não
ŁUKASIK-STACHOWIAK	2024	Diversos	Diversos	não
LUTFI; MOHAMMADI	2025	Diversos	R&S	não
LUTFI; MOHAMMADI	2025	Diversos	Atvs. Adm.	não
MACIJAUŠKIENĖ et al.	2021	Diversos	Diversos	não
MAGALHÃES	2025	Automação	R&S	não
MAHAJAN; KHAN	2022	Diversos	Diversos	não
MARKOPOULOS et al.	2020	Diversos	Diversos	sim
MARKOVIĆ	2025	Diversos	Diversos	não
MASA'D et al.	2024	Automação	Diversos	não
MINZ; PATNAIK	2025	Automação	Atvs. Adm.	não
NAIN; SHYAM	2024	Diversos	Diversos	não
NIEHUESER; BOAK	2020	Automação	R&S	não
NISAR; TORRALBA	2024	Mach. Learning	Diversos	não
NORRIS	2025	Mach. Learning	Av. de Des.	sim
ODIASE; UAGBALE-EKATAH	2025	Mach. Learning	Diversos	sim
OSSIANNILSSON	2025	Mach. Learning	Av. de Des.	sim
PANIGRAHI	2025	Diversos	Diversos	não
PATHIRAJA	2025	Automação	Diversos	não
PEREIRA; COLOMBO	2024	Automação	Diversos	não
PRASAD; et al.	2022	Diversos	Diversos	não

Tabela 1 – Resumo da Extração de Dados

			(continuação)	
PRASADULA	2024	Automação	Diversos	não
RAHMANI; KAMBERAJ	2021	Diversos	R&S	não
RAHMATULLAH; NOVRIANTO; ISKANDAR	2025	Diversos	Diversos	sim
RANISAVLJEVIĆ; VIOLETAB; TAKIĆ	2025	Mach. Learning	R&S	sim
RAZA; GUIBAS	2024	Mach. Learning	Diversos	não
REDDY; VENKATESH	2021	Diversos	Diversos	não
REVILLOD	2025	Chatbot	R&S	não
SAID; TEMSAMANI	2021	Diversos	Diversos	não
SARKHEL; MILIND; HANS	2025	Diversos	Diversos	não
SHAH; THRUN	2024	Automação	Diversos	não
SILVA et al.	2019	Automação	Diversos	não
SINGH	2019	Diversos	Diversos	não
SUFIYAN; GASMI	2024	Diversos	Diversos	não
SYED et al.	2023	Mach. Learning	Diversos	não
TAN; ALSHAIKHE	2023	Automação	Diversos	não
TCHARNETSKY; VOGT	2023	Diversos	Diversos	não
TEZEL; ÜNSAR	2025	Chatbot	R&S	não
THANGADURAI; SHUCHARITHA	2025	Mach. Learning	Av. de Des.	sim
TUFFALIA et al.	2022	Diversos	Diversos	sim
URSU	2025	Automação	Atvs. Adm.	não
VASANTI et al.	2024	Mach. Learning	Diversos	não
VENUSAMY et al.	2020	Chatbot	Diversos	sim
WANG; LI; SONG	2021	Automação	Diversos	não
YAWAR	2025	Automação	Av. de Des.	não

Fonte: elaborado pelos autores, 2026

É possível se observar que os autores dos artigos sobre o tema não se repetem, indicando que é uma área de pesquisa de interesse disseminado entre pesquisadores do ramo. Com a Tabela 1, pode ser concluído que as pesquisas abrangeram, em sua maioria, mais de uma área dentro das divisões determinadas para as IA's e para a GRH, demonstrando que as ações dentro das empresas priorizam o todo e não tendem a focar em pontos de melhoria específicos.

Para melhor visualização, foram desenvolvidos gráficos para expor os dados analisados. Neles, serão demonstradas as proporções encontradas, perspectivas observadas e comparativos que expressam os resultados dos compilados de informações retiradas da revisão sistemática da literatura.

No Gráfico 1, é possível se identificar que há uma concentração dentre as pesquisas na região da Ásia, representando 60 da amostra de 108 artigos (56%). Os principais países são a Índia, com 25 estudos, seguido da Jordânia, com 8 estudos. O predomínio de estudos no continente asiático, pode ser explicado pelo pioneirismo em tecnologias emergentes, entre elas a Inteligência Artificial, e consequente digitalização organizacional (SCHÜLLER, 2023). Além disso, a existência de políticas governamentais voltadas ao desenvolvimento tecnológico em países da região fomentam a produção científica nos mesmos (GOEL; MISHRA, 2024). O segundo lugar dessa parcela é ocupado pelo continente europeu, com 22 itens (20%), sendo 50% deles publicados em 2025, o que representa uma tendência crescente do interesse de pesquisadores das áreas envolvidas nos territórios do continente.

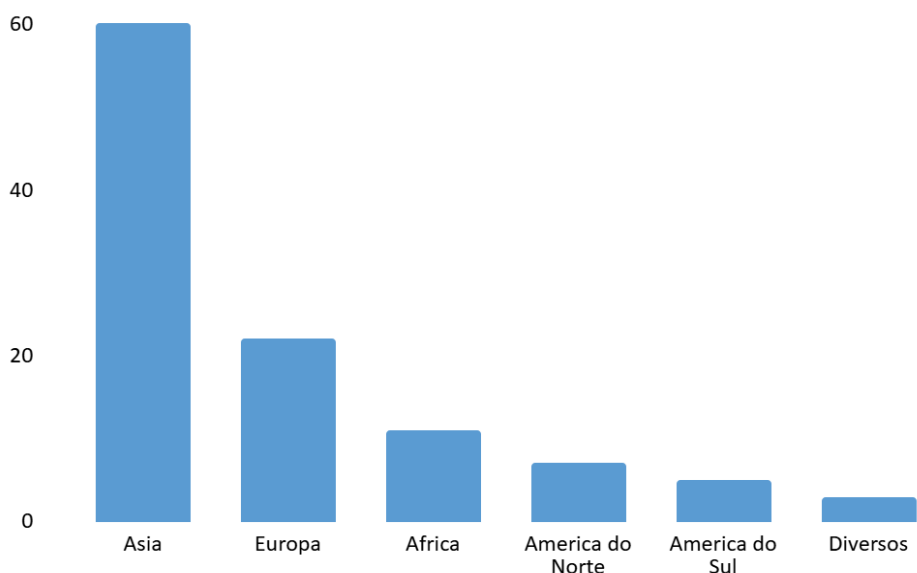


Gráfico 1 - Local da Pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores, 2026

Esse aumento pode ter relação com as discussões regulatórias e éticas sobre o uso de Inteligência Artificial, além de iniciativas para regulamentar o uso responsável da tecnologia na União Europeia. A África representa 10%, com 11 artigos, revelando uma participação moderada e interesse emergente no uso de Inteligência Artificial na gestão empresarial (SALIM, 2024) e América do Norte, com 7 artigos, representa 6%, finalizando a contagem com a América do Sul que apresentou apenas 5 (5%), o que demonstra uma lacuna de estudos nestas áreas pelo continente, sendo um ponto a se observar para mudanças futuras, de acordo com as tendências das tecnologias que estão sendo implementadas no mercado, que exigem estudos e atenção para serem cada vez mais disseminadas nos continentes periféricos e estudadas para as melhores implementações nas empresas da região. 3 estudos (3%) foram realizados em mais de um continente, representados no Gráfico 1 como “Diversos”. Sendo assim, fica evidente que o gráfico revela uma distribuição geográfica desigual de produção científica sobre a temática, com forte presença Asiática e Europeia em detrimento das demais.

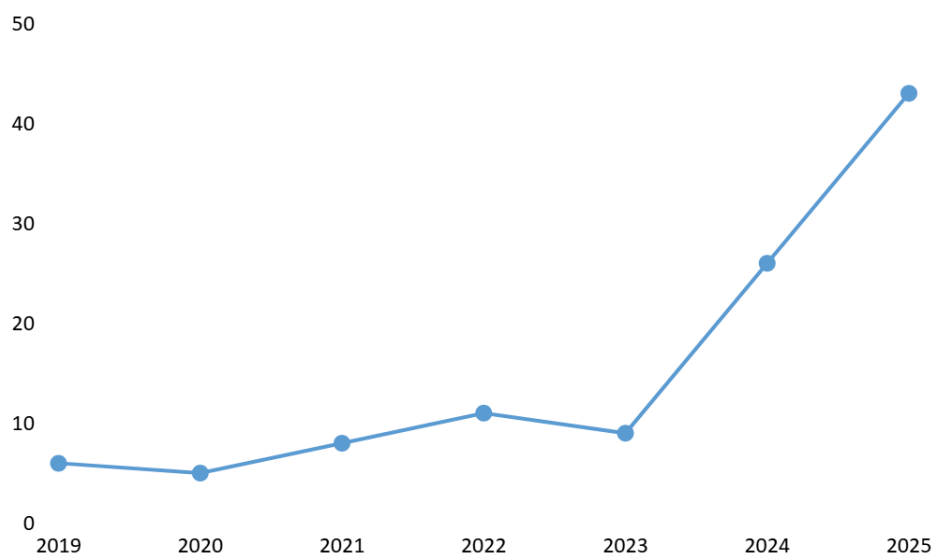


Gráfico 2 - Ano de Publicação

Fonte: elaborado pelos autores, 2026

O Gráfico 2 expressa o número de publicações por cada ano entre 2019 e 2025, que foi o período de pesquisa definido, permitindo analisar o comportamento temporal da produção científica sobre a temática. De modo geral os dados indicam duas fases, um período inicial de crescimento

gradual e um período recente de rápida expansão. Observa-se que entre 2019 e 2023 foram publicados entre 5 e 11 artigos, refletindo o estágio inicial de consolidação do tema dentro do âmbito acadêmico de pesquisa. Contudo, de acordo com o volume apresentando desde então há uma tendência de aumento exponencial do interesse dentre os pesquisadores da área, apresentando uma ampliação em 2024 e 2025. Em 2019 foram publicados 6 artigos (6%), já em 2020 5 (5%). Em 2021 esse número aumentou para 8 (7%) e em 2022 para 11 (10%). No ano de 2023 houve uma queda, sendo publicados 9 pesquisas (8%) e, em 2024, houve um aumento do período, com 26 estudos no total (24%). Apenas no ano de 2025 foram selecionadas 43 publicações, representando 40%, o maior aumento até então. A expansão acelerada do interesse científico na temática pode estar associada ao fomento de tecnologias de IA nas organizações e demais ferramentas digitais para gestão de pessoas, sendo assim a relação entre Inteligência Artificial e gestão de recursos humanos revela uma agenda emergente de pesquisa, com potencial de crescimento nos anos seguintes.

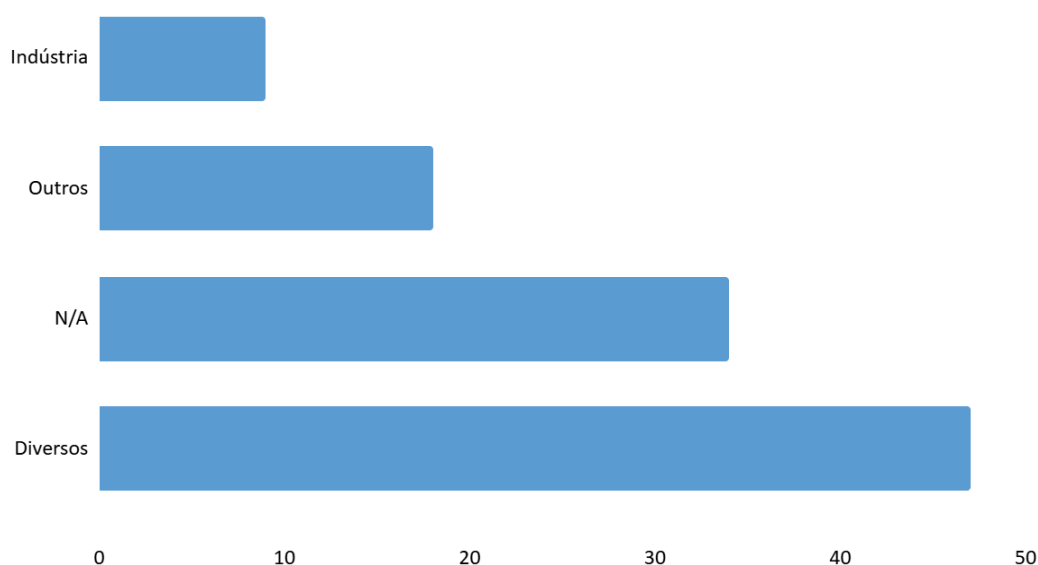


Gráfico 3 - Setores das Empresas da Pesquisa

Fonte: elaborado pelos autores, 2026

O Gráfico 3 apresenta os setores das organizações em foco entre os artigos analisados, permitindo compreender a respeito de quais contextos empresariais as pesquisas estão sendo desenvolvidas. Em muitas das pesquisas não foram citadas as áreas de atuação das empresas estudadas, ou não foram feitos dentro de empresas, descritos no gráfico como “N/A”. Esse resultado revela que tais pesquisas podem ter caráter teórico ou exploratório, discutindo ferramentas e/ou impactos da IA na gestão de pessoas sem necessariamente se embasar em estudos organizacionais aplicados. Outros estudos foram realizados em várias áreas ao mesmo tempo, sendo descrito como “Diversos, essa multiplicidade de setores reflete o caráter transversal das tecnologias, podendo elas serem usadas em diferentes tipos de organizações e contextos produtivos. Setores que representavam menos de 5% foram agrupados em “Outros” para não poluírem o gráfico.

O setor que mais apareceu na análise foi o da Indústria, representando 9 artigos (8%), ambientes industriais frequentemente são submetidos a processos de automação a fim de otimizar os processos, o que pode refletir na incorporação de tecnologias avançadas na prática de gestão de pessoas. Em segundo lugar ficaram as prestadoras de serviços, com 3 estudos (3%), seguidos pelas empresas de energia e bancárias, com 2 pesquisas cada (1%). 47 pesquisas englobam diversos setores (31%) e 34 não citaram a área de pesquisa (31%).

De maneira geral os dados indicam que a produção acadêmica sobre a temática ainda é fortemente predominante em abordagens generalistas ou multissetoriais, com poucos estudos focados em setores empresariais específicos, isso revela que o campo ainda está em processo de consolidação.

O Gráfico 4, representa quais as áreas da GRH que cada artigo abordou, evidenciando quais funções organizacionais têm sido mais impactadas pela aplicação de tecnologias de IA. O uso das

mesmas está concentrado em atividades de gestão de talentos e tomadas de decisões. Inicialmente, vale destacar que apenas 36 pesquisas focaram em só uma área, sendo 19 em Recrutamento e Seleção (10%), 7 em Avaliação e Gestão de Desempenho (5%), 6 em atividades administrativas (5%) e 4 em Treinamento e Desenvolvimento (3%), todos os outros abrangeram, pelo menos, 2 das 5 áreas definidas na divisão. As ferramentas muitas vezes são desenvolvidas para apoiar múltiplas funções, o que explica a sobreposição entre as áreas apontadas no estudo.

Para melhor entendimento, as escolhas dessas principais áreas se deram pelo fato de serem as mais citadas nas pesquisas. Qualquer processo mencionado nos artigos que poderia ser levado como uma atividade dentro dessas áreas foi agregado dentro dela. Alguns exemplos são atividades de onboarding e integração que estão classificadas junto com “Recrutamento e Seleção”, retenção, turnover e plano de carreiras estão em “Remuneração e Benefícios” e funções de Business Partner englobados dentro de Treinamento e Desenvolvimento.

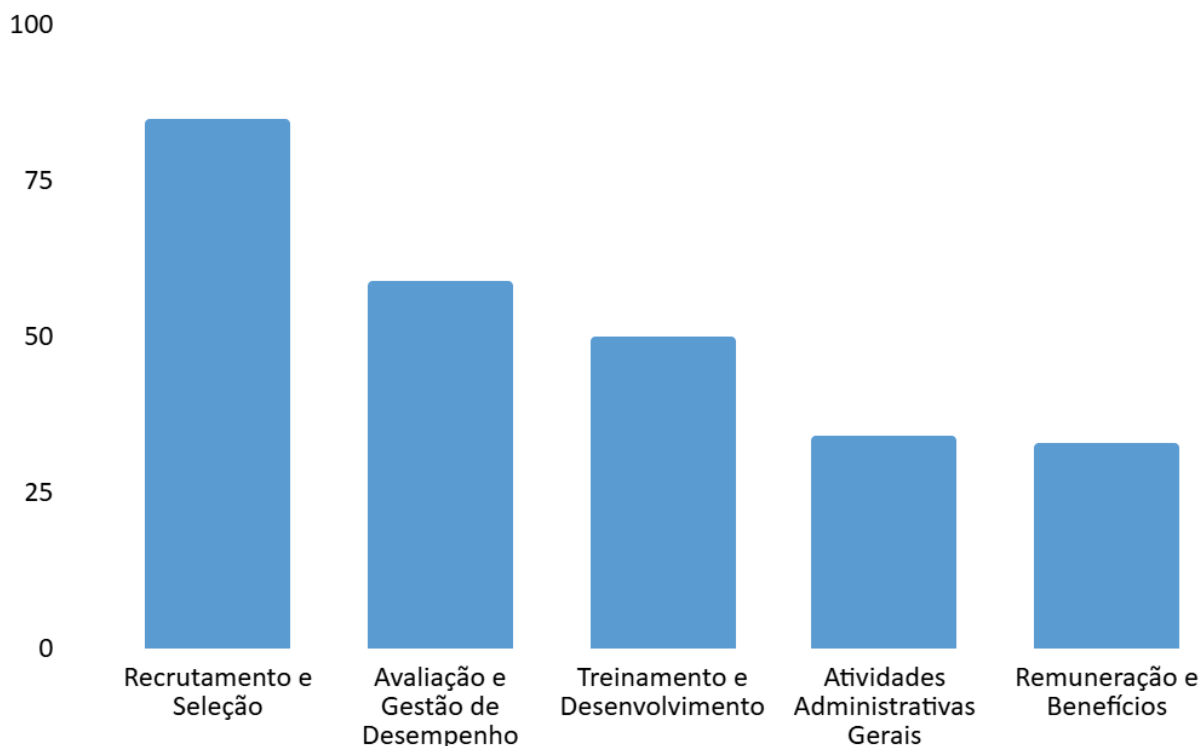


Gráfico 4 - Área da GRH Pesquisada

Fonte: elaborado pelos autores, 2026

A área que mais se destaca no Gráfico 4 é a de Recrutamento e Seleção, que é apresentada em 85 artigos dentre os 108 escolhidos (79%). Funções como triagem automatizada de currículos, sistema para análise de perfil de candidatos, são de grande valia para as organizações visto que o processo de recrutamento envolve grande volumes de dados e avaliações, tornando-se propício a automatização e pré análises (VENKATACHALAM, 2023). Logo após, vem a Avaliação e Gestão de Desempenho, com 59 estudos (55%), nesse contexto as tecnologias podem ser usadas para monitoramento de produtividade, análise de dados comportamentais geração de relatórios automatizados de desempenho, deixando os processos de avaliação mais objetivo. Logo após está a área de Treinamento e Desenvolvimento com 50 (46%), o nesse sentido, uso de plataformas de aprendizagem personalização e análise de lacunas de competência pode ser de grande importância para o desenvolvimento contínuo de habilidades. Por fim as áreas de atividades administrativas, com por exemplo a automação de processos burocráticos e gestão de documentos, com 34 e Remuneração e Benefícios, com tecnologias de apoio a análises de políticas salariais e planejamento de incentivos, com 33, ambas englobando 31% (MEENATCHI; RAMAKRISHNAN, 2024).

Por fim, o Gráfico 5, representa quais as áreas de IA foram abordadas, permitindo compreender quais tipo de soluções tecnológicas têm sido mal aplicadas nos processos de gestão de GRH. Vale destacar que 57 pesquisas focaram em só uma, sendo 30 em Automação (28%), 20 em Machine

Learning (19%) e 7 em Chatbots (4%), todos os outros abrangeram um processo em, pelo menos, 2 das 3 áreas definidas na divisão.

As escolhas dessas principais áreas se deram pelo fato de definirem aquele conjunto de IA's que foram apresentadas. Qualquer processo mencionado nos artigos que poderia ser levado como uma atividade dentro dessas áreas foi agregado dentro dela. Primeiramente, as diversas atividades de automação foram classificadas como "Artificial Narrow Intelligence" (ANI) que são IA's mais restritas, apenas executando tarefas conforme foram ensinadas previamente, no contexto essas aplicações incluem, por exemplo, triagem automática de currículos e automação de processos administrativos. A segunda classificação foi dada para englobar Chatbots e outras IA's interativas, agrupadas como "Máquinas Reativas" (MR), que respondem aos estímulos e interpretam situações, essa classificação abrange tecnologias baseadas em aprendizado de máquina e análise avançada de dados, que permitem que os sistemas identifiquem padrões, aprendam com o grande volume de dados e aprimore o desempenho. O último grupo agrupa IA's de Machine e Deep Learning, criação de algoritmos e análise de dados, sendo chamado de "Artificial General Intelligence" (AGI) que é um tipo de IA que tem capacidade de entender, aprender e aplicar os conhecimentos no ramo que foi criada para atuar, esses sistemas são projetados para interagir diretamente com o usuário, embora apareça em menor frequência nos artigos analisados essas tecnologias têm a capacidade a influência na melhora da comunicação organizacional e da oferta de suporte contínuo aos trabalhadores.

Dentre essas 3 áreas, as ANI's são apresentadas em 76 artigos (70%), em seguida vem as AGI's com 61 estudos (56%) e, por último, vem as de MR com 33 pesquisas (31%). Vale ressaltar que alguns softwares podem, por exemplo, executar mais de uma delas ao mesmo tempo, ou uma empresa pode incluir 2 IA's complementares para auxiliar na execução de uma mesma tarefa.

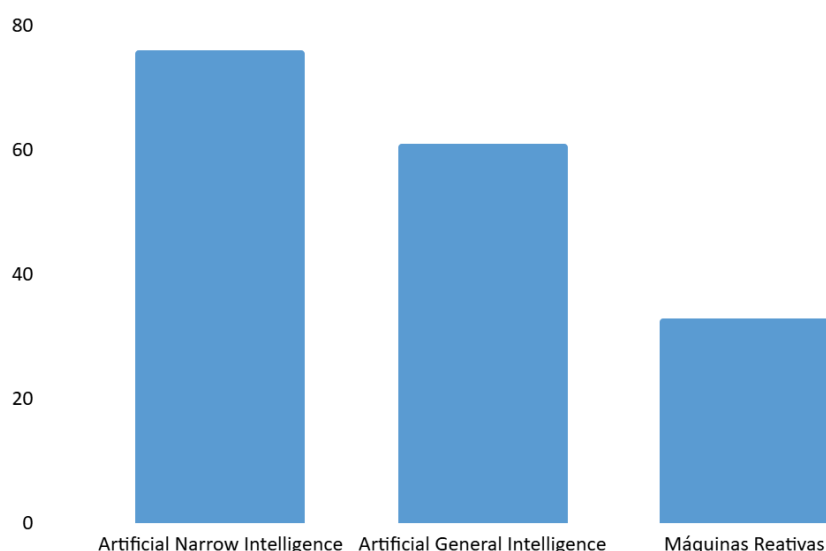


Gráfico 5 - Área de IA Pesquisada

Fonte: elaborado pelos autores, 2026

A última parte da análise foi a classificação de quais artigos incorporaram e/ou citaram explicitamente práticas de inovação gerencial. Vale ressaltar que todas as empresas estudadas realizam práticas de inovação ao aplicar ferramentas de IA nos processos de GRH, mas apenas aquelas que realizam essa implementação de forma inovadora, sem seguir um padrão convencional, foram destacadas neste passo.

Dentre os 108 artigos, foram evidenciados 23 estudos com alguma aplicação inovadora (21%), como reconhecimento facial e de voz, sistemas de gestão de crise, realidade virtual e aumentada, uso do metaverso, processos robóticos, gestão ágil, gamificação e processamento de linguagem neural.

De maneira geral, os resultados indicam que, embora esteja em crescimento o uso das ferramentas no contexto em questão, aplicações que fogem do padrão representam uma parcela limitada, revelando o estágio inicial de maturidade digital de muitos dos usos de IA.

4. ANÁLISES

É possível observar nesta revisão sistemática da literatura que a IA está transformando os processos da

GRH gradativamente nas organizações. Juntas, essas duas áreas podem aumentar a eficiência e precisão das tarefas executadas, atuando principalmente como ferramenta de apoio às decisões e otimização dos processos, não substituindo como um todo, mas complementando os trabalhos dos profissionais, aumentando seu potencial em conjunto e reduzindo vieses (TIWARI et al., 2021).

As análises realizadas indicam uma distribuição geográfica desigual da produção científica, com forte concentração de estudos na Ásia, representando 56% da amostra (60 artigos), enquanto a América do Sul apresenta-se pouco explorada, com apenas 5 artigos (5%). Isso revela uma lacuna nos estudos em alguns contextos regionais, e, conseqüentemente, sugere a oportunidade de desenvolvimento de novas pesquisas com particularidades institucionais, culturais e tecnológicas das organizações presente nas localidades menos citadas. As estatísticas demonstram também que há um grande foco da GRH na área de Recrutamento e Seleção, encontrada em 79% dos artigos (85 estudos), e de Avaliação e Gestão de Desempenho, aparecendo em 55% (59 estudos). Esse resultado revela a tendência do uso de tecnologias avançadas em processos que envolvem grande volume de dados e análises de perfis profissionais, otimizando tais processos (RAMU et al., 2024).

Outro ponto levantado na revisão foi a distribuição das ferramentas de IA estar muito direcionada para a execução de tarefas específicas e automatizadas, classificadas como Artificial Narrow Intelligence (ANI), presentes em 70% da amostra. Muitos estudos citam uma desconfiança dos funcionários para com as novas tecnologias, seja por causa de dúvidas sobre a real eficiência dela ou questionamentos sobre os pontos que podem enviesar algorítmicamente as práticas das tarefas da empresa na rotina e causar uma desigualdade de informações.

Embora a IA já é uma inovação por si só, mas 23 estudos (21%) demonstram formas explicitamente inovadoras de aplicação dessas IA's na GRH, envolvendo tecnologias como metaverso, realidade aumentada e gamificação. A predominância de práticas convencionais demonstra que as empresas estão, em sua maioria, ainda em fases iniciais da implementação e adaptação dessas tecnologias, priorizando a automação de processos já existentes antes de avançar para modelos mais disruptivos.

Diante desse cenário, os resultados demonstram que uma abordagem mais adaptativa e personalizada tende a gerar maiores benefícios, seja pela maior aceitação dos funcionários ou por retornos mais imediatos na produtividade ou assertividade das atividades a serem executadas pelo novo sistema aplicado (ZEL; KONGAR, 2020).

5. LACUNAS PARA PRÓXIMOS ESTUDOS

A priori, atenta-se que a baixa concentração de estudos na América do Sul, com apenas 5 estudos, expressa uma lacuna significativa na produção científica sobre a temática, o que reforça a necessidade de investigações mais profundas nessa área de pesquisa no Brasil, para saber como as áreas de GRH nas empresas brasileiras estão implementando as práticas de IA e como está a aceitação dos profissionais na aplicação dela nas suas tarefas. Considerando as particularidades institucionais, culturais e econômicas da América Latina, pesquisas desenvolvidas nesse contexto podem ajudar a descobrir ou aprofundar o conhecimento das ferramentas de IA utilizadas no Brasil na GRH e analisar as diferenças entre suas aplicações em outras partes do mundo.

Além disso, os dados sobre a área de atuação no RH indicam que existem carências em alguns setores de pesquisa da aplicação de IA na GRH, como, por exemplo, o de Remuneração e Benefícios e o de Atividades Administrativas, representando, cada um, apenas 31% dos estudos, demonstrando uma menor atenção acadêmica quando comparadas a processos como recrutamento, seleção e avaliação de desempenho. Todas as partes do todo são de extrema importância para um ecossistema saudável, então seria interessante a realização de pesquisas mais focadas em entender e desenvolver a aplicação de IA's nesses recortes que aparentam ser subexplorados dentro das organizações.

Também, pelo fato da predominância das ferramentas de IA estarem na execução de tarefas específicas e automatizadas (ANI), existe uma lacuna nas práticas de implementação mais avançadas e adaptativas. A adoção dessas práticas está ocorrendo mais em contextos tradicionais, como eram utilizados os softwares antes do surgimento das IA's, priorizando a automação de processo operacionais em vez de explorar de maneira mais robusta soluções mais avançadas e personalizadas. Nesse sentido, revela-se uma lacuna na aplicação de soluções mais avançadas, capazes de adaptar e interagir com diferentes contextos organizacionais. Portanto, as investigações podem ser direcionadas

para tecnologias emergentes, como as Máquinas Reativas (MR), que apareceram em apenas 31% dos casos, para poder disseminar este conhecimento e apresentá-lo ao mundo corporativo, incentivando seu uso e expondo seus benefícios.

A maior lacuna apresentada nas análises é a questão da implementação tradicional, quase como uma imposição, sem adaptar e ensinar os trabalhadores como absorver as novas formas de execução das tarefas, ou seja, de maneira tradicional e pouco participativa, sendo um tema que precisa ser muito trabalhado ainda na literatura, abordando os fatores humanos e organizacionais envolvidos na transformação digital. Ainda assim, esse modelo de implementação pode gerar resistência por parte dos colaboradores, sem deixar claro os objetivos e possíveis impactos na rotina de trabalho dos mesmos. Formatos mais originais (inovação gerencial) demonstraram que, ao se realizar da maneira certa, é possível facilitar essas mudanças, ensinando seus reais benefícios, capacitando os profissionais e despertando seus interesses. Portanto, a adoção de modelos de implementação mais estratégicos e humanos, podem contribuir na eficiência e inovação proporcionados no uso da IA nos ambientes corporativos.

Por que os estudos dessa área do conhecimento não foram alavancados ainda com força no Brasil e na América Latina? Por que áreas como Remuneração e Benefícios apresentam menos estudos e menos IA's destinadas a elas? Por que há uma deficiência na aplicação de IA's mais complexas e interativas? Por que estas práticas ainda enfrentam resistência dos profissionais? Quais os melhores métodos para implementar novas práticas de IA na GRH das empresas? Estas são as perguntas que expressam as lacunas identificadas na revisão sistemática da literatura realizada, que podem ser utilizadas para futuros estudos, a exploração dessas questões pode contribuir para o avanço acadêmico na área e oferecer subsídios para as organizações que buscam integrar as tecnologias avançadas de forma eficiente no processo de gestão de pessoas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo entender como as novas tecnologias de inteligência artificial são aplicadas em atividades de gestão de recursos humanos nas empresas e quais os tipos de inovação gerencial são incorporados. A análise dos artigos na pesquisa demonstrou o papel cada vez mais relevante da IA em diferentes áreas como Recrutamento e Seleção, Avaliação de Desempenho e Treinamento e Desenvolvimento, contribuindo para automatizar, otimizar e ajudar nos processos e tomadas de decisões da GRH.

Apesar do crescimento exponencial de publicações em 2024 e 2025 (que somam 64% da amostra), que indica a consolidação com um campo emergente de investigação, ainda há muitos desafios, como resistências de profissionais por causa de vieses algorítmicos e a necessidade de maior capacitação para utilizar as novas tecnologias de maneira eficaz. É necessário compreender, também, que este estudo teve limitações, já que a revisão sistemática foi realizada em apenas uma base de dados, Google Scholar. Apesar desta base pesquisar em vários locais, ela ainda possui suas limitações, o que pode ter excluído do estudo alguns materiais relevantes na literatura técnica ou em bases pagas, mas para atenuar essa lacuna, adicionalmente, alguns estudos foram incorporados a partir de outras bases, como publicações indexadas no IEEE, utilizadas para reforçar e embasar algumas análises apresentadas nos gráficos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABAAS, G.; ROBBINS, S. **Artificial Intelligence Implementation in Human Resources: Ethical Challenges and Performance Benefits**. Research Gate, 2024.
- ABDELRAOUF, M.; KADRY, M. **The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Recruitment and Selection of Human Resources Management (HRM)**. Arab Academy for Science Technology and Maritime Transport, 2024, v. 15, n. 1.
- ABDELRAOUF, Mohamed; SALEM, Mohamed; HASHIM, Ahmed Amin. **The Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Recruitment and Selection: Balancing Automation and Human Touch in Egyptian Banks**. [S. l.: s. n.], 2025.
- ACHCHAB, S.; TEMSAMANI, Y. K. **Artificial Intelligence Use in Human Resources Management: Strategy and Operation's Impact**. IEEE 2nd International Conference on Pattern Recognition and Machine Learning (PRML), 2021, p. 311-315.
- ADEWALE, Odunayo Henry. **Maximization of Artificial Intelligence Apps on Human Resources**

Management in Tertiary Institution: Implication to Educational Sector. [S. l.: s. n.], 2025.

AHMADI, M. A. et al. **Transforming Human Resources Recruitment:** The Impact of Artificial Intelligence (AI) on Organizational Attractiveness and Applicant Intent. Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis, 2024, v. 9, n. 1.

AHMED, O. **Artificial Intelligence in Human Resources.** International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), 2020, v. 5.

AL DARADKEH, H.; YOSUF A L-ZOUBI, K. **The Impact of Artificial Intelligence on Improving Human Resources Competencies in the King Hussein Business Park.** Educational Administration: Theory and Practice, 2024, v. 30, n. 5.

AL QAHTANI, E. H.; ALSMAIRAT, M. A. K. **Assisting Artificial Intelligence Adoption Drivers in Human Resources Management:** A Mediation Model. Acta Logistica, 2023, v. 10, n. 1, p. 141-150.

ALFAOURI, R.; BATAINEH, N. **The Impact of Artificial Intelligence on Recruitment Practices in Zain Jordan:** A Perspective of Transforming Human Resources. Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management, 2024.

ALI, H.; TORRALBA, A. **Ethical Considerations of Artificial Intelligence in Human Resources:** Impact on Job Performance and Organizational Culture. Research Gate, 2024.

ALKHALDI, Thamer Saud. **The impact of applying artificial intelligence techniques in developing human resources in Saudi universities:** a field study. [S. l.: s. n.], 2025.

ALNAMROUTI, A.; RJOUB, H.; OZGIT, H. **Do Strategic Human Resources and Artificial Intelligence Help to Make Organizations More Sustainable?** Evidence from Non-Governmental Organizations. Sustainability, 2022, v. 14, n. 12.

ALOQAILY, A. N.; RAWASH, H. N. **The Application Reality of Artificial Intelligence and Its Impact on the Administrative Human Resources Processes.** Journal of Positive School Psychology, 2022, v. 6, n. 5.

AL-THABHAWEE, Hasan Fadhil. **Artificial intelligence and its role in human resources management.** [S. l.: s. n.], 2025.

ANDRONICEANU, A. **The impact of artificial intelligence on human resources processes in public administration.** Administratie si Management Public, [s. l.], n. 44, p. 75-93, 2025.

ANH LE, Dam Tuan; PIANSOONGNERN, Opas. **Attitudes towards artificial intelligence in human resources management in Vietnam.** [S. l.: s. n.], 2025.

APPOLINÁRIO, D. G.; HEDLER, H. C.; FERNEDA, E. **Desafios do uso da inteligência artificial na gestão de recursos humanos:** uma revisão sistemática. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 21, n. 63, p. 293–315, 2025.

ARORA, S. **Revamping Human Resources with Artificial Intelligence.** International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), 2020, v. 7, n. 1, p. 595.

ARTAR, M.; BALCIOĞLU, Y. S.; ERDIL, O. **Use of Artificial Intelligence in Human Resources Processes.** 7th International Zeugma Conference on Scientific Research, 2022.

AWAD, Ashraf et al. **Assessing the Future of HRM:** Exploring the Transformative Role of Artificial Intelligence in Realizing the UAE's Vision 2031 for AI-Driven Human Resources Practices. [S. l.: s. n.], 2025.

AYDIN, Ö.; KARAARSLAN, E.; GÖKÇE NARIN, N. **Artificial Intelligence, VR, AR and Metaverse Technologies for Human Resources Management.** International Journal of Management Information Systems and Computer Science, [s. l.], v. 9, n. 2, p. 77-94, 2025.

BABAYEV, Samir et al. **The role of artificial intelligence in shaping current and future practices in human resources recruitment and selection.** [S. l.: s. n.], 2025.

BAKAR, A. et al. **Analysis of the Use of Artificial Intelligence (AI) in Human Resources Management (HR):** Study at PT Semen Baturaja Persero (SMBR). Enigma in Economics, 2024, v. 2, n. 1, p. 59-62.

BAND, G. et al. **Assessing the Efficacy of Utilizing Artificial Intelligence for Human Resources Management in the Indian IT Industry.** The Socio-Economic Impacts of the Recent Developments in Production Management and Engineering, 2024, v. 20, S5, p. 46.

BANH, Leonardo et al. **Hiring Tomorrow's Talents:** How Generative Artificial Intelligence Transforms Human Resources Recruitment. [S. l.: s. n.], 2025.

BASU, S. et al. **Artificial intelligence–HRM interactions and outcomes: A systematic review and causal configurational explanation.** Human Resource Management Review, 2023, v. 33, n. 1, p. 100893.

BEGUM, M. Shaheda et al. **Artificial Intelligence Agent to Identify Correct Human Resources.** [S. l.: s. n.], 2025.

BHAMBURE, S. V.; KAVEDIA, M. S.; RAJPUT, M. S. **Exploring The Role Of Artificial Intelligence In Human Resources: A Demographic Analysis Approach.** African Journal of Biomedical Research, 2024, v. 30, n. 3.

BÖHMER, N.; SCHINNENBURG, H. **Critical exploration of AI-driven HRM to build up organizational capabilities.** Employee Relations: The International Journal, 2023.

BUDHWAR, P. et al. **Artificial intelligence–challenges and opportunities for international HRM: a review and research agenda.** The International Journal of Human Resource Management, 2022, v. 33, n. 6, p. 1065-1097.

BUJOLD, A. et al. **Responsible artificial intelligence in human resources management: a review of the empirical literature.** AI and Ethics, 2023, p. 1-16.

CABRAL, J.; NUNES, R.; PAIOLI, L. **A inteligência artificial no departamento de recursos humanos: Um estudo de caso sobre a IA no processo de recrutamento e seleção.** Revista Eletrônica Anima Terra, 2021, n. 13, p. 28-40.

CHAUDHARY, D. et al. **Challenges of Adopting Digitalization in Human Resources Management Through Artificial Intelligence.** Journal of Research Administration, 2024, v. 6, n. 1.

CHOWDHURY, S. et al. **Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework.** Human Resource Management Review, 2023, v. 33, n. 1, p. 100899.

DAMNJANOVIĆ, Aleksandar M.; ARSIĆ, Siniša M.; KOLEV, Dragan. **Leveraging artificial intelligence for human resources digitalization: transforming workforce management in the era of smart technologies.** [S. l.: s. n.], 2025.

DEO, S.; SHARMA, A. **Reinventing Human Resources Management with Artificial Intelligence Technology.** Mody University International Journal of Computing and Engineering Research, 2023, v. 7, n. 1, p. 26-30.

DELECRAZ, S. et al. **Responsible Artificial Intelligence in Human Resources Technology: An Innovative Inclusive and Fair by Design Matching Algorithm for Job Recruitment Purposes.** Journal of Responsible Technology, 2022, v. 11, p. 100041.

DICLAUDIO, M. **People analytics and the rise of HR: how data, analytics and emerging technology can transform human resources (HR) into a profit center.** Strategic HR Review, 2019, v. 18, n. 2, p. 42-46.

DUMANOVIĆ, M. et al. **Application of Artificial Intelligence in Human Resources Sector Processes.** Acta Technica Corvini Ensis, Bulletin of Engineering, 2023, p. 45.

EDIH, University Ovuokeroye; YERIN, Yerin Ekpedito. **The Impact of Artificial Intelligence on Human Resources Management in Organizations: A Review of Literature.** [S. l.: s. n.], 2025.

EL BOUKHARI, Nabila; FILALI, Mounia. **Framework of artificial intelligence on human resources management: Leveraging the transformation and performance in Moroccan companies.** International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, [s. l.], 2025.

ERKUTLU, Hakan. **Artificial intelligence and human resources management: Transformation in the workplace.** [S. l.: s. n.], 2025.

FRAIJ, J.; ALDABBAS, A.; VÁRALLYAI, L. **Awareness of the Impact and Usage of Artificial Intelligence in Human Resources Practices: A Developing Country Case Study.** International Journal of Economics and Management Systems, 2022, v. 7, p. 579-593.

GAO, J.; XU, D.; LI, Z. **Exploring Explanation Effects on the Usage of Artificial Intelligence in Recruitment: Human Resources Professionals' Perspective.** PACIS, 2024, p. 15.

GAYATHRI, K.; JES BELLA, K. M. **Impact on the Trends and Challenges of Artificial Intelligence Technology in Human Resources Management.** Alochana Journal, 2024, v. 13, n. 3.

GAYATHRI, K.; JES BELLA, K. **Sustainable Business Development of Artificial Intelligence in Human Resources Management Through Innovation and Technologies.** International Journal of

Scientific Research in Modern Science and Technology, 2023, v. 2, n. 6, p. 42-48.

GOEL, V.; MISHRA, A. **Scope of Artificial Intelligence in Human Resource Management of Educational Institutes in India**. In: 4TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON ADVANCEMENT IN ELECTRONICS & COMMUNICATION ENGINEERING (AECE), 2024, Ghaziabad, India. Anais... Ghaziabad: IEEE, 2024. p. 1310-1311.

GUSTINI et al. **Strengthening Human Resources in the Society 5.0 Era: The Impact of Digitalization and the Utilization of Artificial Intelligence**. [S. l.: s. n.], 2025.

HINGE, P.; SALUNKHE, H.; BORALKAR, M. **Application of Artificial Intelligence (AI) in HRM (Human Resources Management): A Sentiment Analysis Approach**. Advances in Computer Science Research, 2023, v.1, n. 1.

HMOUD, B. **The Adoption of Artificial Intelligence in Human Resource Management and the Role of Human Resources**. Wydawnictwo Naukowe Akademii WSB, 2021.

HMOUD, B. I.; VÁRALLYAI, L. **Artificial Intelligence in Human Resources Information Systems: Investigating its Trust and Adoption Determinants**. International Journal of Engineering and Management Sciences, 2020, v. 5, n. 1, p. 749-765.

IJAPESH. **The Impact of Artificial Intelligence on Recruitment and Employee Engagement in Human Resources**. International Journal of Academic Publishing in Educational Sciences and Humanities, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 30-42, 2025.

IMAM, H.; SCHAFFER, A. **Ethical Implications of Artificial Intelligence Implementation in Human Resources Job Performance Evaluation**. Research Gate, 2024.

IQBAL, S.; GASMI, S. **Artificial Intelligence in Human Resources: A Study on Job Performance and Ethical Considerations**. Research Gate, 2024.

IRMATOVA, Aziza B. et al. **The influence of digitalization and artificial intelligence on human resources training**. [S. l.: s. n.], 2025.

IYER, V. **Revolutionizing Recruitment: The Synergy of Artificial Intelligence and Human Resources**. Review of Artificial Intelligence in Education, 2023, v. 4.

JATOBA, M. et al. **Artificial Intelligence in the Recruitment & Selection: Innovation and Impacts for the Human Resources Management**. 43rd International Scientific Conference on Economics and Social Development, 2019, p. 96-104.

JAVOID, B.; PEARL, J. **Ethical Challenges of Artificial Intelligence Implementation in Human Resources: Implications for Job Performance Evaluation**. Research Gate, 2024.

JENSEN, Vanna. **Usage of Artificial Intelligence Tools in Human Resources Management**. [S. l.: s. n.], 2025.

JOVARI, B. **Artificial Intelligence Ethics in Organizational Human Resources Management**. International Journal of Management, Accounting and Economics, 2024, v. 11, n. 7.

JOVARI, Behnoush. **Performance Assessment Centers and Human Resources Competency Development in the Light of Artificial Intelligence**. [S. l.: s. n.], 2025.

KAMBUR, E.; AKAR, C. **Human resource developments with the touch of artificial intelligence: a scale development study**. International Journal of Manpower, 2022, v. 43, n. 1, p. 168-205.

KAMBUR, E.; YILDIRIM, T. **From traditional to smart human resources management**. International Journal of Manpower, 2023, v. 44, n. 3, p. 422-452.

KASUBI, J. W.; KISUMBE, L. A.; NYABAKORA, W. I. **Mapping the Knowledge Base for the Impact of Artificial Intelligence on Human Resources Management: A Bibliometric Study**. Sage Open, [s. l.], v. 15, n. 3, 2025.

KHALIFA, M.; AL BAZ, M.; MUTTAR, A. K. **The Impact of Applying Artificial Intelligence on Human Resources Crisis Management: An Analytical Study on COVID-19**. Information Sciences Letters, 2022, v. 11, n. 1.

KHAN, K.; TORRALBA, A. **Ethical Considerations of Artificial Intelligence Integration in Human Resources: Impact on Job Performance and Employee Well-being**. Research Gate, 2024.

KONOVALOVA, V. et al. **The Impact of Artificial Intelligence on Human Resources Management Strategy: Opportunities for the Humanization and Risks**. WISDOM Philosophical Issues of Economics, 2024, v. 2, n. 1.

KORKALA, Ada. **The adaptation of artificial intelligence within human resources in Rovaniemi:**

tourism and hospitality companies. [S. l.: s. n.], 2025.

KUMARI, P. B.; HEMALATHA, A. **Perception Towards Artificial Intelligence in Human Resources Management Practices** - With Reference to IT Companies in Chennai. IJRTE, 2021.

LI, W. **The Exploration of Integration of Artificial Intelligence and Human Resources from an Interdisciplinary Perspective**. Population, Resources & Environmental Economics, 2024, v. 5, p. 157-163.

LIMA, A. de O. de et al. **Aplicações e desafios da inteligência artificial no setor de recursos humanos**. Revista Foco, [s. l.], v. 18, n. 9, 2025.

LUTFI, Lujain; MOHAMMADI, Alireza. **Challenges of Implementation Artificial Intelligence in Human Resources Management**. [S. l.: s. n.], 2025.

LUTFI, Lujain; MOHAMMADI, Alireza. **Opportunity of Implementation Artificial Intelligence in Human Resources Management**. [S. l.: s. n.], 2025.

ŁUKASIK-STACHOWIAK, K. **The Development Perspectives of Human Resources in Relation to Artificial Intelligence**. Scientific Papers of Silesian University of Technology, 2024, n. 199.

MACIJASKIENĖ, I.; STANKEVIČIŪTĖ, Ž. **Artificial Intelligence Solution in Human Resources Management: Case Study of Chatbot's Implication**. Strategica Shaping the Future of Business and Economy, 2021, p. 518.

MAGALHÃES, Madalena Almeida Tavares Pavia de. **The impact of artificial intelligence on human resources management: specific case of recruitment**. 2025. Dissertação (Mestrado) – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2025.

MAHAJAN, J. R.; KHAN, S. **Exploring the Applications of Artificial Intelligence in Human Resources Management**. International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies, 2022, v. 10, n. 10.

MARKOPOULOS, E. et al. **Artificial Intelligence and Blockchain Technology Adaptation for Human Resources Democratic Ergonomization on Team Management**. Human Systems Engineering and Design II: Advances in Intelligent Systems and Computing, 2019, v. 1026.

MARKOVIĆ, Nika. **Umjetna inteligencija u upravljanju ljudskim potencijalima**. [S. l.: s. n.], 2025.

MASA'D, F. M. et al. **Harnessing Artificial Intelligence for Human Resources Management: Tools, Advantages, and Risks in the Energy Sector**. E3S Web of Conferences, 2024, v. 541.

MINZ, S.; PATNAIK, S. R. **Artificial Intelligence Adoption Factors in Human Resource Management**. ResearchGate, [s. l.], 2024.

MEENATCHI, MB; REMAKRISHNAN, P. R. **Artificial Intelligence of Platforms Talent Management Diversity, Equality, and Inclusion Employee Satisfaction**. In: 5TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON DATA INTELLIGENCE AND COGNITIVE INFORMATICS (ICDICI), 2024, Tirunelveli, India.

NAIN, V.; SHYAM, H. S. **Empirical Analysis of the Role of Artificial Intelligence in Human Resources Recruitment and Selection**. Proceedings on Engineering Sciences, 2024, v. 06, n. 2, p. 817-826.

NAWAZ, N. et al. **The adoption of artificial intelligence in human resources management practices**. International Journal of Information Management Data Insights, 2024, v. 4.

NIEHUESER, W.; BOAK, G. **Introducing Artificial Intelligence into a Human Resources Function**. Industrial and Commercial Training, 2020, v. 52, n. 2, p. 121-130.

NISAR, W.; TORRALBA, A. **Artificial Intelligence Implementation in Human Resources: Ethical Implications and Performance Management**. Research Gate, 2024.

NORRIS, Jeffrey S. **AI and HR, a Nexus Event: A Quantitative Study on the Impact of Artificial Intelligence on Human Resources Management Strategies**. [S. l.: s. n.], 2023.

ODIASE, Osarugue Vanessa; UAGBALE-EKATAH, Rosemary E. **Artificial Intelligence and Human Resources Accounting of Manufacturing Companies in Nigeria**. [S. l.: s. n.], 2025.

OKOLI, C. et al. **Guia Para Realizar uma Revisão Sistemática de Literatura**. EaD Em Foco, 2019.

OSSIANNILSSON, Ebba. **Navigating the nexus: ethical leadership and human resources in the age of sustainability, openness, digital transformation, and artificial intelligence**. [S. l.: s. n.], 2025.

PAGE, M. J. et al. **Updating guidance for reporting systematic reviews: development of the**

PRISMA 2020 statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 2021, v. 134, p. 103112.

PAN, Y. et al. **The adoption of artificial intelligence in employee recruitment**: The influence of contextual factors. *The International Journal of Human Resource Management*, 2022, v. 33, n. 6, p. 1125-1147.

PANIGRAHI, Sambit. **AI in HR**: Impact of Artificial Intelligence on Transforming Human Resources. [S. l.: s. n.], 2025.

PATHIRAJA, P. M. M. D. **The adoption of Artificial Intelligence in human resources management practices in Sri Lanka**. [S. l.: s. n.], 2025.

PEREIRA, T.; COLOMBO, L. **A transformação do recrutamento e seleção**: O papel da inteligência artificial no setor de recursos humanos. *Administração em Foco: Recursos Humanos e Internacionalização de Empresas*, 2024, v. 3.

PRASAD, K. D. V. et al. **Detailed Investigation of Emerging Artificial Intelligence in Human Resources**. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 2022, v. 13, p. 7324-7330.

PRASADULA, N. **Transforming Human Resources Management with Artificial Intelligence**: Challenges and Strategies for Success. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2024, v. 72.

RAHMANI, D.; KAMBERAJ, H. **Implementation and Usage of Artificial Intelligence Powered Chatbots in Human Resources Management Systems**. Research Gate, 2021.

RAHMATULLAH, R.; NOVRIANTO, A.; ISKANDAR, S. **HR 5.0**: Digital Transformation of Human Resources in the Age of Artificial Intelligence. *Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis*, [s. l.], v. 7, n. 4, p. 1092-1097, 2025.

RAMU, M. et al. **Understanding The Scope Of Artificial Intelligence In HR Technology E-Recruitment – A Theoretical Perspective**. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON POWER, ENERGY, CONTROL AND TRANSMISSION SYSTEMS (ICPECTS), 2024, Chennai, India.

RANISAVLJEVIĆ, Mladenović Ivanaa; VIOLETAB, Stefanović; TAKIĆ, Ljiljanaa. **Human resources, innovation and artificial intelligence in marketing**. [S. l.: s. n.], 2025.

RAZA, S.; GUIBAS, L. **Artificial Intelligence in Human Resources**: Ethical Implications and Job Performance Analysis. Research Gate, 2024.

REDDY, J. S.; VENKATESH, D. **Artificial Intelligence in Human Resources**. *Anveshana's International Journal of Research in Regional Studies, Law, Social Sciences, Journalism and Management Practices*, 2021, v. 6, n. 4.

REVILLOD, Guillaume. **Exploring the Acceptability of Artificial Intelligence in Human Resources Management**: Insights From Swiss Organizations. [S. l.: s. n.], 2025.

SALIM, S. et al. **Ensuring Ethical AI: Unpacking the Significance of Risk Analysis Under the European Union's Artificial Intelligence Act**. In: IEEE REGION 10 SYMPOSIUM (TENSYP), 2024, New Delhi, India.

SALUME, P.; CINTRA, L.; SILVA, L. **Driving and Inhibiting Factors for Digital Transformation and Their Effects over the Advent of The Covid-19 Pandemic**. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 2022, v. 19.

SARKHEL, Bidisha; MILIND; HANS, Arvind. **Revolutionising human resources**: an analysis of artificial intelligence applications in hr practices. [S. l.: s. n.], 2025.

SCHÜLLER, M. **Artificial Intelligence: New Challenges and Opportunities for Asian Countries**. In: *Exchanges and Mutual Learning Among Asian Civilizations*. Singapore: Springer, 2023. Cap. 42. (Research Series on the Chinese Dream and China's Development Path)

SHAH, A.; THRUN, S. **Ethical Considerations in Artificial Intelligence Implementation for Human Resources Management**. Research Gate, 2024.

SHAHEERA BHANU, S. **Revolutionizing Human Resources through Artificial Intelligence and Automation**. [S. l.: s. n.], 2025.

SILVA, N. et al. **Inteligência Artificial e Sua Relação com Recursos Humanos**. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 2019, p. 58–66.

SINGH, P. **Reinvention of Human Resources**: Artificial Intelligence Driving HR. *Think India Journal*, 2019, v. 22, n. 14.

SUFIYAN, F.; FAIZAN, F.; GASMI, S. **Artificial Intelligence Implementation in Human**

Resources: Effects on Job Performance and Ethical Implications. Research Gate, 2024.

SYED, S. et al. **Design and Analysis of Human Resources Using Artificial Intelligence**. Journal of Law and Sustainable Development, 2023, v. 11, n. 9.

TAMBE, P.; CAPPELLI, P.; YAKUBOVICH, V. **Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward**. California Management Review, 2019, v. 61, n. 4, p. 15-42.

TAN, F. **Importance of Employing Artificial Intelligence in Improving Human Resources Functions**. International Journal of Management and Economics Invention, 2023, v. 9, p. 2891-2896.

TCHARNETSKY, M.; VOGT, F. **An Artificial Intelligence Cycle Model Against the Shortage of Skilled Professionals: An AI-based Holistic Solution Approach for Human Resources**. Journal of Applied Economic Sciences, 2023, p. 1-12.

TEZEL, Ö.; ÜNSAR, A. S. **Managers' Attitudes on The Use of Artificial Intelligence Technology in Human Resources Management: A Qualitative Research in The Central District of Edirne Province**. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, [s. l.], v. 24, n. 3, p. 1407-1438, 2025.

THANGADURAI, S.; SHUCHARITHA, D. **Forecasting workforce outcomes through artificial intelligence in human resources**. [S. l.: s. n.], 2025.

TIWARI, P. et al. **Application of Artificial Intelligence in Human Resource Management Practices**. In: 11TH INTERNATIONAL CONFERENCE ON CLOUD COMPUTING, DATA SCIENCE & ENGINEERING (CONFLUENCE), 2021, Noida, India.

TUFFAHA, M.; PERELLO-MARIN, M. R. **Adoption Factors of Artificial Intelligence in Human Resources Management**. Future of Business Administration, 2022, v. 1, n. 1, p. 1-12.

URSU, Domnița. **Artificial Intelligence in Human Resources: Opportunity Or Risk?**. [S. l.: s. n.], 2025.

VENKATACHALAM, S. **An Analysis of the Human Resource Recruitment Process using Artificial Intelligence Platform**. SECOND INTERNATIONAL CONFERENCE ON AUGMENTED INTELLIGENCE AND SUSTAINABLE SYSTEMS (ICAISS), 2023, Trichy, India. Anais... Trichy: IEEE, 2023. p. 211-216.

VENUSAMY, K.; RAJAGOPAL, N. K.; YOUSOOOF, M. **A study of Human Resources Development through Chatbots using Artificial Intelligence**. Thoothukudi: 2020 3rd International Conference on Intelligent Sustainable Systems (ICISS), 2020, p. 94-99.

WANG, F.; LI, A.; SONG, X. **Research on the Path of Manufacturing Human Resources Management of Realizing Artificial Intelligence Process**. Journal of Physics: Conference Series, 2021, v. 1915.

YAWAR, Mohammad Ekram. **The Impact of Artificial Intelligence Technology on Human Resources Performance in Organizations**. [S. l.: s. n.], 2025.

ZEL, S.; KONGAR, E. **Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence**. In: IEEE / ITU INTERNATIONAL CONFERENCE ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE FOR GOOD (AI4G), 2020, Geneva, Switzerland.