

W-IQ

ESPECIAL • AGOSTO 2026

Inteligência Artificial no RH

Da adoção ao valor: onde está a fronteira competitiva da gestão de pessoas no Brasil

A IA cruzou o limiar da adoção, mas não o do valor. A Wingle analisa essa distância, subsistema por subsistema, e traduz benchmarks globais em prioridades para a liderança de pessoas no Brasil.

O valor da IA no RH não vem da ferramenta. Vem do redesenho.



SÍNTESE EXECUTIVA

A distância entre usar e capturar valor

A inteligência artificial já não é uma aposta de vanguarda no RH: é infraestrutura. A pergunta que separa as organizações deixou de ser "vamos adotar?" e passou a ser "por que ainda não capturamos valor?".

Os números de 2025 e 2026 desenham um paradoxo nítido. A adoção é quase universal: 88% das organizações já operam IA em ao menos uma função de negócio, segundo a McKinsey. Mas apenas cerca de um terço escalou a tecnologia por toda a organização, e somente 6% capturam impacto material no resultado. No RH, esse descompasso é ainda mais visível, porque a maior parte do investimento se concentrou nos subsistemas de menor risco e menor complexidade de dados, enquanto as decisões de maior valor (desempenho, remuneração, sucessão, planejamento de força de trabalho) seguem pouco tocadas.

A Wingle sustenta uma leitura direta: **o valor da IA no RH não vem da ferramenta, vem do redesenho**. As organizações que capturam retorno não são as que compraram mais tecnologia, e sim as que reorganizaram processos, dados, papéis e governança ao redor dela. É uma mudança de modelo operacional e, portanto, uma agenda de liderança, não de TI.

88%

das organizações usam IA em ao menos uma função de negócio (McKinsey, 2025)

~1/3

escalaram IA por toda a organização; só 6% veem impacto material no resultado

90,3%

dos profissionais de RH no Brasil avaliam a adoção de IA positivamente (FDC/Cajuína, 2026)

O PONTO DE VISTA WINGLE

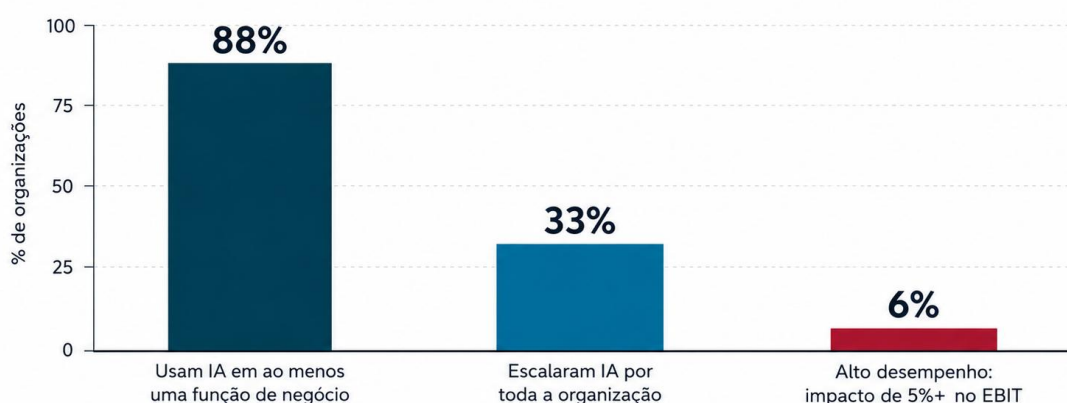
Adoção virou commodity. A vantagem competitiva migrou para a capacidade de transformar uso em resultado, e essa capacidade se constrói dentro do RH, com dados confiáveis, papéis redesenhados e governança auditável em cada subsistema.

CAPÍTULO 1

01 O paradoxo global: adoção sem valor

Três anos após a chegada da IA generativa ao mercado, o cenário corporativo amadureceu de curiosidade para necessidade estratégica. A base de comparação mais robusta disponível é a pesquisa The State of AI 2025 da McKinsey, com 1.993 líderes em cerca de 105 países. Ela mostra adoção em salto, de 78% para 88% em um ano, mas revela que a maioria das empresas permanece presa no que os analistas chamam de "ciclo de pilotos": experimentos que nunca se convertem em operação em escala.

Apesar da ampla adoção, apenas uma minoria colhe os principais benefícios financeiros.



Fonte: McKinsey, The State of AI 2025 (n=1.993 respondentes, ~105 países). Análise Wingle.

A explicação para o abismo entre adoção e valor é consistente entre os principais estudos. A McKinsey identifica que apenas 21% das organizações redesenharam fluxos de trabalho de ponta a ponta, e que as de alto desempenho têm três vezes mais chance de contar com engajamento forte da liderança sênior. A Deloitte, em pesquisa com mais de 9.000 líderes em 89 países, reforça o diagnóstico: somente 6% relatam progresso real no design da interação entre humanos e IA, ainda que esse redesenho seja a própria condição do retorno.

Traduzido para a gestão de pessoas: comprar licenças de IA é fácil e barato; reorganizar o trabalho ao redor delas é difícil e caro, e é exatamente aí que o valor se materializa. Quem trata IA como aquisição de ferramenta fica no piloto; quem trata como redesenho de processo captura resultado.

IMPLICAÇÃO PARA CHROs

Se os pilotos de IA da sua organização não movem um indicador de negócio (tempo de ciclo, retenção, produtividade, custo por contratação), o problema quase nunca é o modelo. É o modelo operacional e a ausência de métrica. A pergunta correta não é “quantas ferramentas temos?”, e sim “quais processos redesenhamos?”

CAPÍTULO 2

02 O mapa de valor por subsistema de RH

Tratar "IA no RH" como um bloco único é o erro analítico mais comum, e o mais caro. A adoção e o valor se distribuem de forma muito desigual entre os subsistemas. Para organizar essa leitura, a Wingle agrupa cada área da gestão de pessoas em três faixas de maturidade, cruzando intensidade de uso e valor capturado com os dados de McKinsey, Deloitte e PwC.

Faixas construídas a partir de benchmarks globais (2025–2026) e da leitura Wingle.



Fonte: Benchmarks globais (2025–2026) e leitura Wingle.

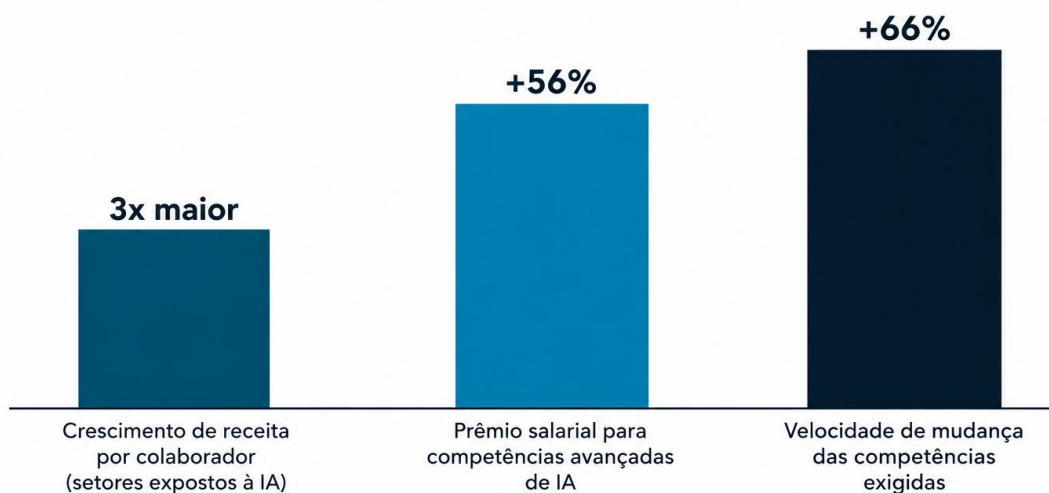
A leitura do mapa revela três blocos. Na faixa de alta maturidade estão aquisição de talentos e aprendizagem e desenvolvimento, onde o volume de dados é alto, o risco jurídico é moderado e os ganhos de eficiência aparecem cedo. Na faixa intermediária está people analytics, o subsistema que a Wingle considera a espinha dorsal de todos os demais: sem uma base de dados de pessoas confiável e integrada, nenhuma decisão de IA sobre desempenho, remuneração ou sucessão se sustenta. Na faixa emergente estão os subsistemas de maior sensibilidade (desempenho, remuneração e relações trabalhistas), onde o risco de viés e a exposição legal impõem cautela e explicabilidade reforçada.

2.1 Aquisição de talentos

É o subsistema mais maduro, mas seu teto de valor já foi amplamente explorado. Os ganhos de eficiência em triagem e priorização são reais e conhecidos; a fronteira agora é qualidade de decisão e experiência do candidato, não velocidade. A Wingle recomenda tratar essa área como caso de referência de governança, não como o centro de gravidade do investimento futuro.

2.2 Aprendizagem, desenvolvimento e mobilidade interna

Aqui está uma das maiores oportunidades de valor com risco controlado. A PwC observa que, nos setores mais expostos à IA, as competências exigidas mudam 66% mais rápido, e que profissionais com competências avançadas de IA capturam um prêmio salarial de 56%. Isso transforma requalificação de política de RH em condição de continuidade do negócio, e conecta diretamente aprendizagem a people analytics, via mapeamento dinâmico de competências e mobilidade interna.



Fonte: PwC, 2025 Global AI Jobs Barometer (~1 bilhão de anúncios de vagas, 6 continentes). Análise Wingle.

2.3 People analytics: a espinha dorsal

People analytics emerge como uma das bases estruturantes para ampliar o valor da IA no RH. É o subsistema que transforma dados de pessoas em inteligência e alimenta decisões nos demais. Previsão de turnover, mapeamento de lacunas de competência, apoio à sucessão e simulação de cenários de força de trabalho dependem dele. A leitura da Wingle é direta: investir em maturidade de dados de pessoas antes de automatizar decisões sensíveis não é apenas uma etapa preparatória: é uma das decisões de maior retorno disponíveis hoje.

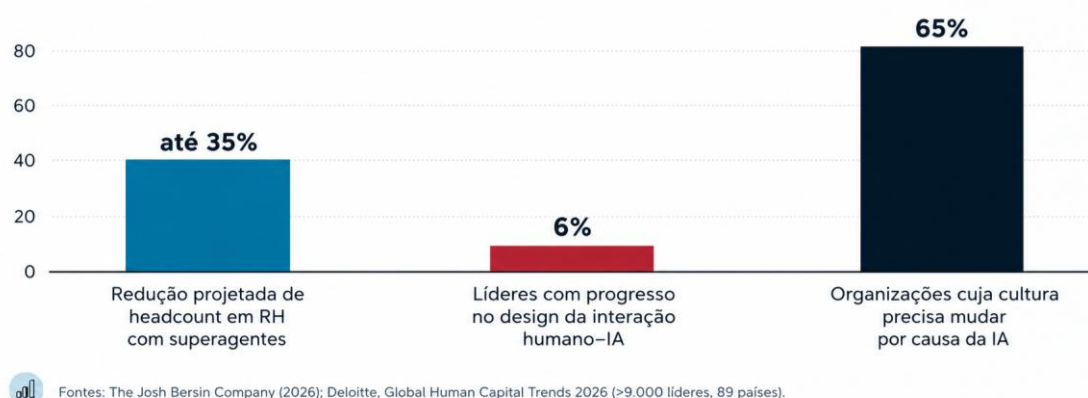
2.4 Gestão de desempenho, remuneração e relações trabalhistas

São os subsistemas de menor maturidade e maior sensibilidade. O valor potencial é alto (feedback contínuo, equidade salarial baseada em evidência, detecção precoce de risco), mas o custo de errar também é. Decisões de desempenho e remuneração tocam diretamente a vida do colaborador e concentram o maior escrutínio legal. A recomendação da Wingle é sequenciar: só avançar para automação nessas áreas depois de consolidar dados, governança e explicabilidade nos subsistemas anteriores.

CAPÍTULO 3

03 A reconfiguração estrutural do RH

A próxima onda não é de assistentes que aumentam a produtividade individual: é de sistemas que reorganizam o próprio trabalho. A The Josh Bersin Company descreve a passagem de copilotos para "superagentes": sistemas capazes de orquestrar fluxos inteiros de RH de ponta a ponta, com pouca intervenção humana. Projeções recentes já apontam redução significativa do headcount transacional de RH em determinados cenários, à medida que agentes passam a orquestrar fluxos de ponta a ponta.



Essa reorganização vem acompanhada de uma dívida cultural. A Deloitte observa que 65% das organizações acreditam que sua cultura precisa mudar significativamente por causa da IA, e que a maioria trata cultura como obstáculo em vez de infraestrutura da transformação. A leitura da Wingle é que a competência mais escassa nesta próxima etapa não será apenas técnica: será a capacidade da liderança de redesenhar papéis e reconstruir confiança enquanto a estrutura muda.

O QUE MUDA PARA A LIDERANÇA DE PESSOAS

O RH deixa de ser executor de processos para se tornar arquiteto de sistemas humano-IA. Isso desloca o perfil da função: menos administração transacional, mais desenho de governança, curadoria de dados e orquestração da relação entre pessoas e agentes. Quem lidera essa transição define o novo mandato do RH; quem espera, o recebe pronto de TI ou de fornecedores.

CAPÍTULO 4

04 Cases: o que os líderes globais já provaram

Os benchmarks ganham concretude quando se olha para quem já capturou valor. A Wingle selecionou três casos que ilustram, cada um, um subsistema diferente e uma tese diferente, e que juntos desmontam a ideia de que IA no RH é sinônimo de recrutamento. O que os une não é a ferramenta, e sim o redesenho do processo ao redor dela.

IBM

People analytics · retenção



DESAFIO

Gerir a rotatividade de talentos críticos em uma força de trabalho de centenas de milhares de pessoas, com dados dispersos em múltiplos sistemas.



O QUE FEZ

Desenvolveu, com o Watson, um programa de predição de attrition que sinaliza semanalmente quem tem risco de sair nos 6 a 12 meses seguintes e prescreve ações de retenção ao gestor.



RESULTADO

Precisão de até 95% na previsão e economia de cerca de US\$ 300 milhões em custos de retenção, segundo a própria empresa.

Walmart

Aprendizagem · requalificação em escala



DESAFIO

Preparar 2,1 milhões de colaboradores para operar em um ambiente redesenhado pela IA, sem substituir pessoas por automação.



O QUE FEZ

Investiu cerca de US\$ 1 bilhão em formação e lançou trilhas e certificações de IA em parceria com a OpenAI, com foco em ampliar o valor dos papéis existentes.



RESULTADO

Requalificação em escala integrada à estratégia de produtividade e transformação operacional da companhia.

Amazon

Planejamento de força de trabalho



DESAFIO

Ajustar a estrutura corporativa a um modelo operacional apoiado em IA generativa e agentes.



O QUE FEZ

Reorganizou a força de trabalho corporativa, com cortes na casa de 14 mil posições em 2025, para operar com menos camadas, redirecionando investimento para IA e capacidades novas.



RESULTADO

Redução estrutural anunciada explicitamente como consequência de ganhos de eficiência com IA, sinal de que a reconfiguração do trabalho já é decisão de board.

A LEITURA WINGLE DOS CASES

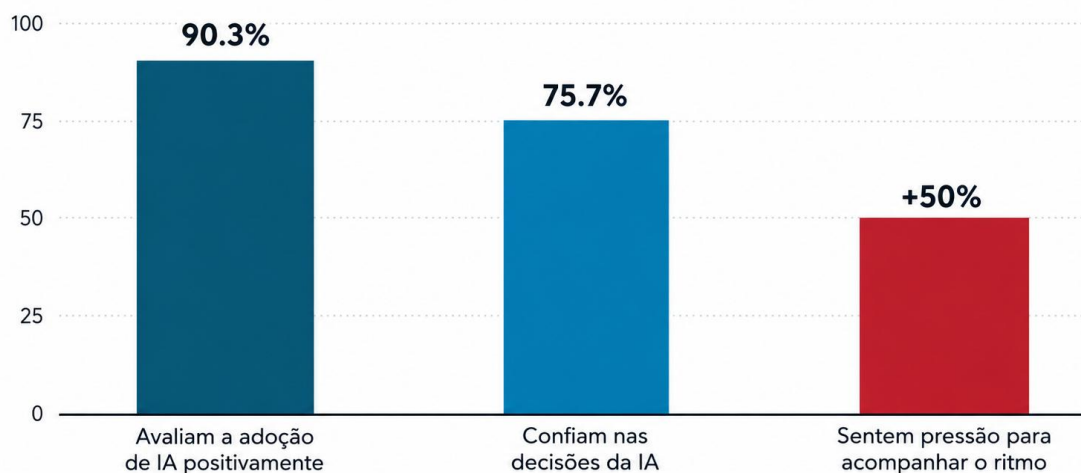
Os três caminhos são diferentes e deliberadamente contrastantes. A Amazon reduz, a Walmart requalifica, a IBM antecipa. Nenhum é o 'caminho certo' universal. A pergunta que a liderança de pessoas precisa responder não é qual estratégia copiar, e sim qual se ajusta ao seu modelo de negócio, à sua cultura e ao seu apetite de risco, com dados e governança que sustentem a escolha.

CAPÍTULO 5

05 O Brasil: entusiasmo alto, execução imatura

O RH brasileiro entra em 2026 com um traço distinto: entusiasmo acima da média global e maturidade de execução abaixo dela. A referência mais consistente é a pesquisa Impacto da Inteligência Artificial no RH, conduzida pela Cajuína em parceria com o Núcleo de Pesquisa em Liderança da Fundação Dom Cabral (uma das principais escolas de negócios do mundo) e publicada no relatório Goles de Inspiração para o RH 2026.

Os dados desenham um paradoxo próprio: 90,3% dos profissionais avaliam a adoção de IA positivamente e 75,7% confiam em suas decisões, mas mais da metade relata sentir pressão para acompanhar o ritmo da transformação, e a maioria ainda não domina o uso na prática. Existe, nas palavras dos próprios pesquisadores, um descompasso claro entre a vontade de inovar e a capacidade real de execução.



Fonte: Goles de Inspiração para o RH 2026 — Cajuína e Fundação Dom Cabral (Núcleo de Pesquisa em Liderança).

O padrão de adoção segue uma lógica de maturidade idêntica à global: começa nos processos de alto volume e resultado mensurável e só depois avança para áreas mais subjetivas. O tempo economizado com automação vem sendo redirecionado para atividades analíticas e consultivas,

deslocando o RH brasileiro de um papel operacional para um papel mais estratégico. A Wingle lê esse momento como uma janela: o entusiasmo já existe, o que falta é o método para convertê-lo em valor antes que a distância entre capacidade e adoção vire desvantagem competitiva.

O ambiente regulatório já impõe obrigações

Mesmo sem uma lei geral de IA em vigor, o uso de IA em decisões sobre pessoas no Brasil já opera sob regras concretas. A LGPD, em seu artigo 20, assegura ao titular o direito de revisão de decisões tomadas exclusivamente por tratamento automatizado que afetem seus interesses, o que alcança diretamente seleção, avaliação e triagem. A LGPD também prevê mecanismos de documentação e avaliação dos tratamentos de dados, incluindo o registro das operações e, nos casos aplicáveis, a elaboração de relatório de impacto à proteção de dados pessoais.

O Projeto de Lei 2.338/2023, o Marco Legal da IA, foi aprovado pelo Senado em dezembro de 2024 e segue em tramitação na Câmara ao longo de 2026. Em paralelo, a ANPD publicou agenda regulatória para o biênio voltada à revisão de decisões automatizadas, com foco em transparência, mitigação de viés e segurança de dados. A trajetória é inequívoca: as obrigações sobre IA aplicada a pessoas tendem a ficar mais rígidas, não mais frouxas, e os subsistemas de desempenho, remuneração e relações trabalhistas são os mais expostos.

LEITURA WINGLE PARA O MERCADO BRASILEIRO

O Brasil tem o ativo mais difícil de construir: apetite da liderança para adotar IA. O que falta é transformar esse apetite em capacidade de execução: método, dados e governança. Organizações que fecharem essa lacuna nos próximos 18 meses converterão entusiasmo em vantagem: as que não fecharem transformarão otimismo em dívida técnica e regulatória.

CAPÍTULO 6

06 Os três gaps que separam uso de valor

A síntese dos dados globais e brasileiros converge para três lacunas recorrentes. Elas aparecem em praticamente toda organização que adota IA sem redesenhar sua operação, e formam a lente utilizada pela Wingle para interpretar os diferentes estágios de maturidade da IA no RH.

Gap	O que os dados mostram	Risco se ignorado
 Gap de valor	88% adotam IA, mas só ~1/3 escalam e 6% veem impacto no resultado (McKinsey). No Brasil, entusiasmo alto convive com execução imatura (FDC/Cajuína).	Investimento sem sustentação; pilotos cancelados antes de amadurecer, com IA virando custo, não alavanca.
 Gap de execução	Apenas 21% redesenharam fluxos de ponta a ponta; 6% têm progresso no design humano-IA (McKinsey/Deloitte).	Ferramentas em produção sem processo redesenhado, com uso superficial e retorno invisível.
 Gap de governança	A LGPD já estabelece obrigações aplicáveis a decisões automatizadas e ao tratamento de dados pessoais. PL 2.338/2023 e agenda da ANPD avançam, com risco concentrado em desempenho e remuneração.	Exposição jurídica e reputacional em decisões automatizadas sobre pessoas, com perda de confiança interna.

Os três gaps não são independentes: a execução sustenta o valor, enquanto a governança reduz o risco de transformar falhas operacionais em passivos. Fechá-los exige tratar IA como programa de transformação do RH, não como portfólio de ferramentas.

CAPÍTULO 7

07 A Matriz W-IQ de Maturidade em IA

A Wingle organiza a jornada em quatro estágios, para posicionar onde a organização realmente está, e não onde acredita estar. O ponto central: maturidade não é um atributo único da empresa; varia de subsistema para subsistema. É comum orquestrar IA com sofisticação na aquisição de talentos e ainda explorar timidamente em remuneração.

Estágio	Característica dominante	Onde a maioria está
 01 · Exploração	Pilotos isolados, sem métrica de negócio, conduzidos por TI ou fornecedores.	Subsistemas sensíveis (remuneração, relações trabalhistas) na maioria das empresas.
 02 · Adoção pontual	Ferramentas em produção em uma área, sem integração com dados de pessoas.	Parte relevante do mercado brasileiro, concentrada em aquisição e aprendizagem.
 03 · Integração	IA conectada a métricas de negócio e a processos amplos; governança formal em construção.	Minoria das grandes organizações globais.
 04 · Orquestração híbrida	RH corresponsável, com papéis humano-IA desenhados, governança auditável e valor mensurável.	Vanguarda: os poucos que capturam retorno material.

O movimento mais valioso para a liderança de pessoas no Brasil em 2026–2027 não é adicionar ferramentas ao estágio atual: é avançar de Adoção Pontual para Orquestração Híbrida nos subsistemas certos, na sequência certa:

Subsistema	Estágio típico	Prioridade Wingle
 Aquisição de talentos	03 · Integração	Consolidar como referência de governança: teto de eficiência já explorado.
 Aprendizagem e mobilidade	02-03	Acelerar: alto valor, risco controlado, ponte para people analytics.
 People analytics	02 · em ascensão	Investir primeiro: espinha dorsal de todas as decisões sensíveis.
 Experiência do colaborador	02 · Adoção pontual	Integrar com dados de desempenho e engajamento.
 Gestão de desempenho	01-02	Avançar com explicabilidade reforçada: afeta promoção e remuneração.
 Remuneração e recompensas	01 · Exploração	Sequenciar por último: máxima sensibilidade a viés e escrutínio legal.
 Relações trabalhistas e compliance	01 · Exploração	Governança antes de automação: foco de LGPD e futuro Marco Legal.

CAPÍTULO 8

08 A agenda da liderança de pessoas

Da leitura dos dados, a Wingle deriva sete movimentos para a liderança de pessoas, desenhados para cobrir o RH de ponta a ponta e ordenados por impacto:

Governança antes de escala. Nenhuma IA que afete decisões sobre pessoas (em aquisição, desempenho, remuneração ou desligamento) deve avançar sem responsável definido, mecanismos de revisão humana, documentação adequada e avaliação de impacto quando aplicável.

ROI como critério de entrada. Cada iniciativa nasce com uma métrica de negócio do subsistema (tempo de ciclo em aquisição, retenção em desenvolvimento, precisão de previsão em people analytics), não com uma métrica de uso da ferramenta.

People analytics primeiro. Como remuneração, desempenho e sucessão dependem de dados confiáveis, a maturidade da base de dados de pessoas é uma das bases de maior retorno e a pré-condição para avançar com segurança nos subsistemas mais sensíveis.

Requalificação como continuidade. Com competências mudando 66% mais rápido nos setores expostos à IA e prêmio salarial de 56% para quem as domina (PwC), o reskilling deixa de ser benefício e vira condição de operação.

Cultura como infraestrutura. Tratar a dívida cultural (65% das organizações, segundo a Deloitte) como parte do projeto de IA, não como consequência a administrar depois.

Sequenciamento deliberado. Automatizar remuneração e relações trabalhistas apenas após consolidar dados e governança nos subsistemas de menor risco.

O RH como arquiteto. Assumir a corresponsabilidade pelo desenho dos sistemas humano-IA, em vez de absorver decisões tomadas por TI ou fornecedores.

Roteiro por horizonte

Horizonte	Indicador prioritário	Descrição
 6-8 meses	Mapear talentos vs. usos de IA: gaps críticos (decisão sobre pessoas, envios à liderança). Monitor trimestral com governança.	Decisão clara sobre investimentos e capacidades. Reduz ruído e acelera alocação de recursos.
 6-12 meses	Selecionados dois processos críticos: um de alta maturidade (escalável) e um em alta urgência (impacto em 90 dias). Métrica de negócio ligada à melhoria com apoio de People Analytics e modelos explicáveis.	Prova de valor rápida e escalável. Aprendizado aplicado ao negócio com retorno mensurável.
 12 meses +	Mensurar valor, comparação antes vs. depois (não apenas ROI). Consolidação do modelo: SSO, dados prontos, LGPD, SLAs e regras claras de uso com auditoria.	Integração estruturada e sustentável. Gera confiança, escala e reduz riscos regulatórios e reputacionais.

CONCLUSÃO

A fronteira competitiva mudou de lugar

A adoção de IA no RH deixou de ser diferencial: virou piso. A vantagem competitiva migrou para um terreno mais difícil de ocupar: a capacidade de converter uso em valor, subsistema por subsistema, com dados confiáveis, papéis redesenhados e governança auditável.

O Brasil chega a essa fronteira com um ativo raro, o apetite da liderança para adotar, e uma lacuna conhecida, o método de execução. Fechar essa lacuna nos próximos 18 meses é o que separará as organizações que transformarão entusiasmo em resultado das que acumularão ferramentas sem retorno e passivo regulatório crescente.

A convicção da Wingle é simples: **a próxima geração de vantagem em gestão de pessoas não será construída por quem comprar mais IA, e sim por quem souber orquestrá-la com o melhor do julgamento humano.** É essa orquestração, e não a tecnologia em si, que define o novo mandato da liderança de pessoas.

A PERSPECTIVA WINGLE SOBRE LIDERANÇA

A transformação provocada pela IA não muda apenas processos. Ela redefine as lideranças necessárias para conduzi-los.

À medida que estruturas, competências e modelos de trabalho evoluem, também mudam os perfis capazes de liderar cada função e cada ciclo do negócio. A Wingle acompanha continuamente essas transformações para compreender como mercados, empresas e lideranças estão evoluindo, e aplicar esse conhecimento às decisões de contratação de seus clientes.



**Perspectivas sobre as transformações que estão redefinindo empresas,
mercados e lideranças.**

W-IQ combina benchmarks globais, dados de mercado e a experiência multissetorial da Wingle para trazer novas perspectivas sobre liderança, gestão de pessoas e decisões de contratação.



Pessoas que evoluem empresas

REFERÊNCIAS

Fontes e base de dados

McKinsey & Company. The State of AI 2025: Agents, Innovation, and Transformation (n=1.993 respondentes, ~105 países), novembro de 2025.

Deloitte. 2026 Global Human Capital Trends (com Oxford Economics: >9.000 líderes de negócio e RH, 89 países), 2026.

PwC. 2025 Global AI Jobs Barometer (análise de ~1 bilhão de anúncios de vagas em seis continentes), 2025.

The Josh Bersin Company. The Superworker Organization / HR 2030: The Agentic HR Blueprint, 2026.

Cajuína e Fundação Dom Cabral (Núcleo de Pesquisa em Liderança). Impacto da Inteligência Artificial no RH (Goles de Inspiração para o RH 2026).

Fórum Econômico Mundial. The Future of Jobs Report 2025.

Comissão Europeia. Regulamento de Inteligência Artificial (AI Act): aplicação a sistemas de alto risco a partir de agosto de 2026.

Brasil. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/2018), artigos 6º, 20, 37 e 38.

Brasil. Projeto de Lei nº 2.338/2023 (Marco Legal da Inteligência Artificial), aprovado no Senado em dezembro de 2024, em tramitação na Câmara dos Deputados.

ANPD. Agenda Regulatória 2025–2026 (revisão de decisões automatizadas).

Nota metodológica. O Mapa W-IQ de Maturidade em IA por subsistema agrupa as áreas de RH em três faixas (alta, intermediária e emergente), a partir do cruzamento entre intensidade de uso e valor capturado observados nos benchmarks citados. Percentuais e valores absolutos são reproduzidos conforme as fontes originais; o agrupamento em faixas, as leituras e as recomendações são de autoria da Wingle.