

PESQUISA · IA NO RH

O retrato real do RH brasileiro com IA

Onde a inteligência artificial faria mais diferença, o que assusta quem está adotando, e por que o medo muda quando você começa a usar.

450 profissionais de RH · abril e maio de 2026

Henrique Calandra · ianorh.com

Sumário executivo

Este relatório consolida 450 respostas de profissionais de RH brasileiros sobre o uso real de inteligência artificial no dia a dia. As respostas foram coletadas entre 17 de abril e 7 de maio de 2026 através do site ianorh.com. A leitura completa demora cerca de quinze minutos. Os seis achados principais estão abaixo.

1. O RH já adotou IA. Mais do que se imagina.

Oito em cada dez profissionais de RH já usam IA de alguma forma. Trinta e nove por cento usam de maneira regular no dia a dia, e quarenta e um por cento usam para tarefas pontuais. Quem ainda não usa nada é minoria de menos de sete por cento. A pergunta deixou de ser "o RH vai usar IA?" e passou a ser "o que o RH faz com a IA que já tem na mão?".

2. O medo não some — ele troca de natureza.

Quem ainda não usa IA tem medo de perder o lado humano. Quem está experimentando tem medo de não saber usar e ficar pra trás. Quem já usa de forma regular passa a temer privacidade e viés algorítmico. O medo evolui junto com a maturidade. Esse é, possivelmente, o achado mais importante deste relatório.

3. Empresas pequenas usam mais IA do que as médias.

Quarenta e quatro por cento dos profissionais em empresas de até cinquenta funcionários usam IA regularmente. Nas empresas de cinquenta e um a duzentos funcionários, esse número cai pra vinte e nove por cento. As pequenas se movem rápido por não terem processos estruturados pra reformar. As médias estão presas no meio.

4. Recrutamento e indicadores absorvem 76% da atenção.

Quarenta e um por cento dos profissionais escolheram recrutamento e seleção como uma das três áreas onde a IA faria mais diferença. Trinta e seis por cento escolheram indicadores de RH. Juntas, são as duas únicas áreas que ultrapassam um terço de menções. Tudo o mais aparece em segundo plano.

5. Os esquecidos: D&I, cultura, sucessão e saúde mental.

Diversidade e inclusão aparece em apenas dois por cento das respostas. Cultura organizacional em seis por cento. Sucessão em sete. Saúde mental e NR-1 em oito e meio. Os temas de maior peso humano e reputacional são exatamente os que menos receberam atenção como aplicação de IA. Há uma resistência implícita: ninguém quer máquina cuidando do que é mais sensível.

6. CHRO é o maior usuário e o maior preocupado com privacidade.

Sessenta e quatro por cento dos CHROs respondentes usam IA regularmente. Cinquenta e nove por cento desses mesmos CHROs apontaram privacidade como o maior medo — quase três vezes a média geral de vinte e três por cento. Quanto mais alto o cargo, maior a adoção e maior a consciência do risco.

Sobre a pesquisa

Método

A pesquisa foi aplicada de forma online, através do site ianorh.com, entre os dias 17 de abril e 7 de maio de 2026. A divulgação aconteceu em redes sociais profissionais, principalmente LinkedIn, e em comunidades de RH no Brasil. A participação foi voluntária e sem remuneração. Os respondentes que aceitaram receberam acesso a um material gratuito ao final.

O questionário tinha quatro perguntas obrigatórias e três contextuais. As perguntas centrais foram: "Você já usa IA no seu trabalho?" (escala de quatro níveis, uma escolha), "Onde a IA faria mais diferença no seu dia a dia de RH?" (até três escolhas em uma lista de dezessete áreas, com opção de resposta livre), e "Qual é o seu maior medo com a chegada da IA no RH?" (uma escolha em uma lista de sete medos, com opção de resposta livre). As perguntas de contexto pediam cargo, tamanho da empresa e setor.

Limpeza dos dados

A base bruta tinha 468 registros. Foram removidos uma resposta de teste e dezessete duplicatas (sempre mantendo a resposta mais recente do mesmo email). A amostra final analisada é de 450 respondentes únicos.

A pergunta de setor era um campo de texto livre, e cinquenta e quatro por cento dos respondentes preencheram com a área deles ("RH", "Recursos Humanos", "DHO") em vez do setor da empresa. A análise por setor foi feita apenas com os 204 respondentes que informaram um setor de fato, e os números foram normalizados em quinze categorias macro (Tecnologia, Consultoria, Indústria, Energia, Saúde, etc.). Os recortes setoriais devem ser lidos com essa ressalva.

Perfil da amostra

A distribuição por cargo é equilibrada. Vinte e dois e meio por cento são analistas de RH, dezoito por cento gerentes, dezessete por cento coordenadores, treze e meio por cento heads e diretores, nove por cento business partners, e cinco por cento são CHROs. Outros cargos (consultores autônomos, recrutadores especializados, profissionais de DP) somam catorze e meio por cento.

Por porte de empresa, trinta e dois por cento estão em organizações com mais de mil funcionários. Vinte e oito por cento em empresas de até cinquenta. Vinte e quatro por cento entre 201 e 1000, e dezessete por cento entre 51 e 200. As empresas pequenas e as grandes estão sobre-representadas em relação ao mercado, e as médias estão sub-representadas. Esse é um viés natural de pesquisas voluntárias com divulgação por redes profissionais.

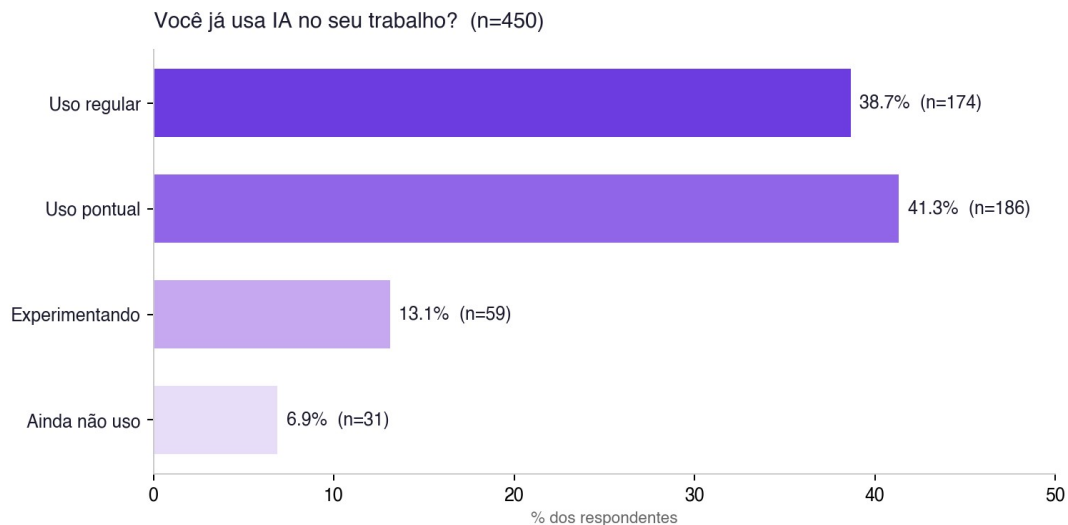
Limites da análise

A amostra não é probabilística. Não foi feito controle de quotas nem ponderação posterior. Os respondentes provavelmente estão mais engajados com o tema do que a média do mercado, simplesmente por terem topado responder a uma pesquisa sobre IA no RH. Isso significa que os números de adoção aqui apresentados são, com alta probabilidade, mais altos do que a média real do RH brasileiro. As tendências comparativas (entre subgrupos), no entanto, são informativas.

O retrato de uso

Oito em cada dez já usam

A primeira pergunta da pesquisa era a mais importante: "Você já usa IA no seu trabalho?". As quatro opções de resposta criavam uma escala de maturidade. O resultado é claro.



Distribuição de maturidade de uso de IA entre os 450 respondentes.

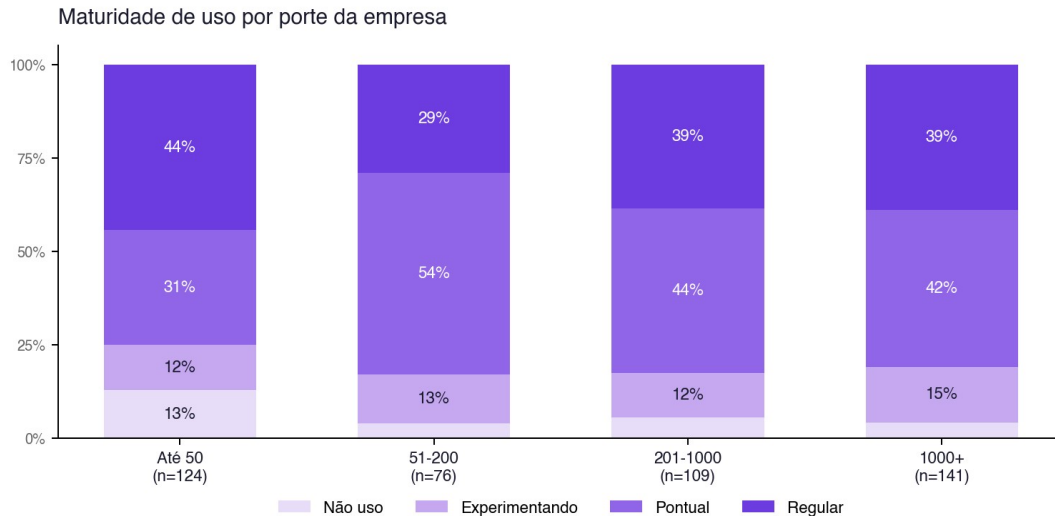
Apenas trinta e um respondentes (sete por cento) declararam não usar IA de forma alguma. Cinquenta e nove (treze por cento) estão experimentando. A maioria, quarenta e um por cento, usa para algumas tarefas pontuais. E trinta e nove por cento já usam de forma regular no dia a dia.

Oitenta por cento do RH respondente usa IA de alguma forma. Quem ainda não tocou em nada é uma fração pequena. A janela do "talvez seja moda" passou.

Esse número derruba uma narrativa que ainda circula em conferências e em materiais de fornecedores: a de que "o RH está atrasado em IA". Ele não está. O que está atrasado é a discussão sobre como usar bem. Adoção sem repertório vira ferramenta cara que não dá resultado, e é exatamente sobre isso que falaremos no capítulo dos medos.

Quanto maior a empresa, mais "regular" e menos "regular" ao mesmo tempo

A intuição diz que empresas grandes adotam tecnologia mais rápido. A pesquisa mostra que a relação não é linear.



Maturidade de uso de IA por porte da empresa. Quem usa "de forma regular" predomina nas pequenas, não nas grandes.

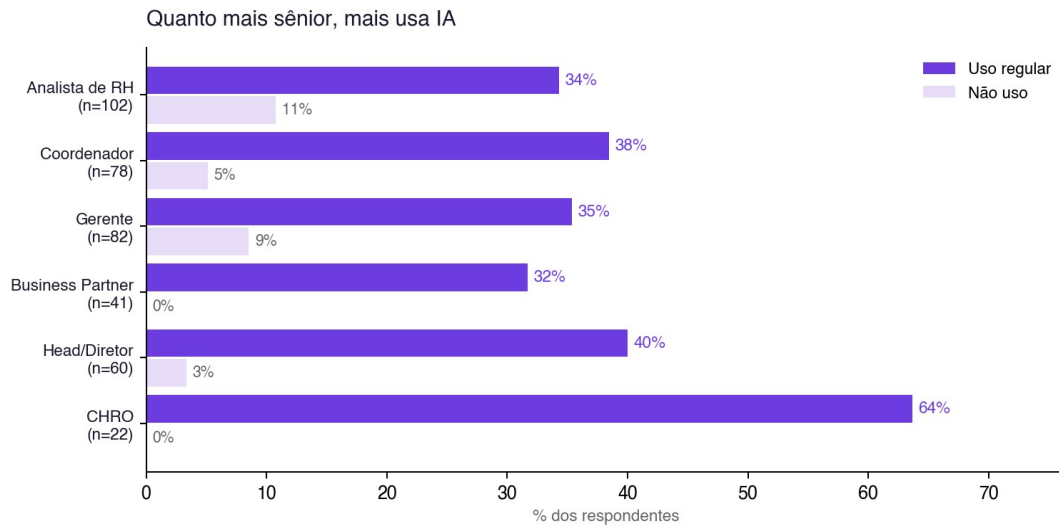
Empresas com até cinquenta funcionários têm a maior fatia de uso regular: quarenta e quatro por cento. Empresas com mais de mil funcionários ficam em trinta e nove por cento. As empresas médias, de cinquenta e um a duzentos funcionários, ficam em vinte e nove por cento de uso regular — abaixo de todas as outras categorias.

Empresas pequenas usam mais IA regularmente do que empresas médias. O paradoxo do tamanho: o meio do caminho é o pior lugar pra estar.

A explicação mais provável tem a ver com fricção organizacional. Empresas pequenas têm dois ou três profissionais de RH que decidem juntos e podem testar uma ferramenta nova na semana seguinte. Empresas grandes têm orçamento, tecnologia, governança e gente dedicada à inovação. As médias estão no meio do sanduíche: têm processos demais pra mudar tudo na hora, mas não têm verba e estrutura pra rodar uma transformação organizada. É a faixa onde a inércia pesa mais.

Quanto mais sênior, mais usa

A relação entre cargo e adoção é a mais previsível da pesquisa, mas vale o registro porque a magnitude surpreende.



Percentual de uso regular e percentual de quem não usa, por cargo.

Sessenta e quatro por cento dos CHROs usam IA regularmente. Entre analistas de RH, são trinta e quatro por cento. A diferença é de trinta pontos. CHROs são o cargo com a menor proporção de pessoas que ainda não usam (zero, na nossa amostra) e a maior de uso intensivo. Faz sentido: quem está em posição de definir estratégia tem mais autonomia para experimentar e mais pressão para sair na frente. Quem está na linha de frente operacional muitas vezes depende de aprovação de ferramenta, treinamento ou diretriz da liderança.

A leitura cuidadosa desse gráfico mostra outra coisa: a faixa intermediária (gerentes e coordenadores) tem comportamento parecido. A senioridade só alavanca de verdade quando se chega a Head/Diretor e CHRO. Antes disso, o que importa é mais o perfil pessoal do que o nível hierárquico.

Setores: Tech na frente, Indústria atrasada

Apenas 204 respondentes informaram setor (os outros preencheram com a área deles). Entre os setores com pelo menos quinze respondentes, há quatro que merecem atenção.

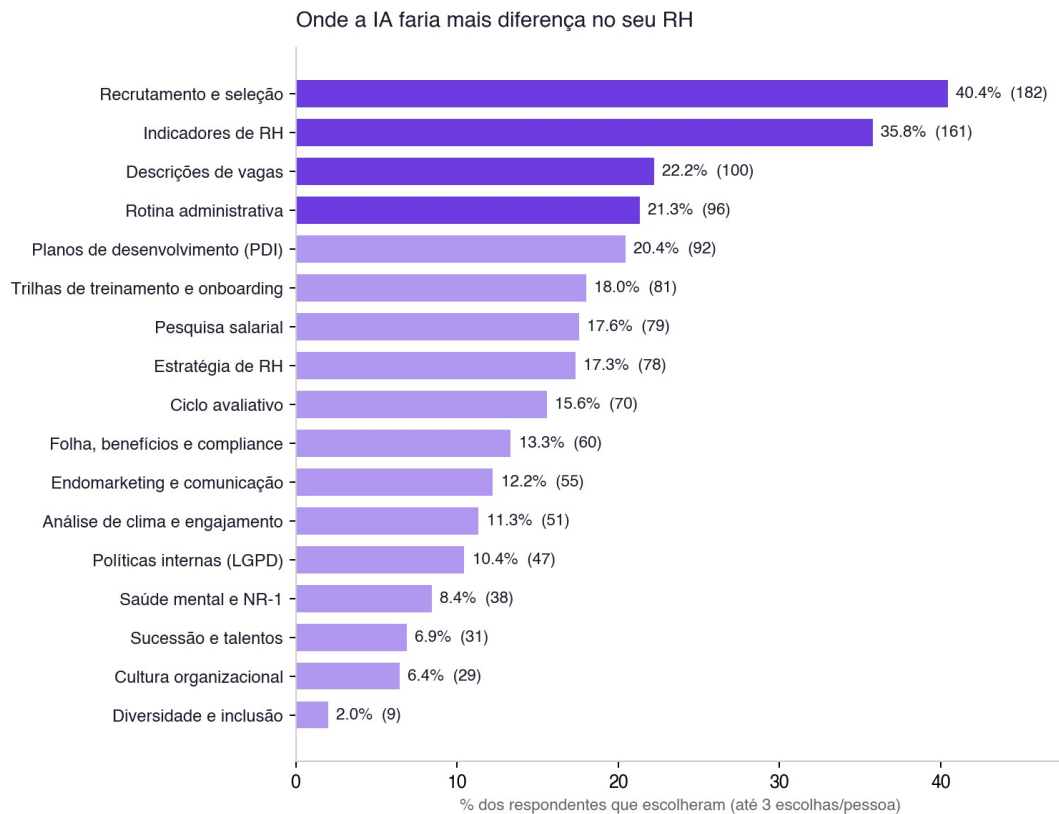
Setor	n	% uso regular	Maturidade média (1-4)
Consultoria	26	50%	3,35
Tecnologia	59	47%	3,32
Energia / Óleo & Gás	22	41%	3,05
Indústria	20	10%	2,70

Maturidade por setor (apenas setores com $n \geq 15$).

A diferença entre Tecnologia e Indústria é de mais de meio ponto na escala de quatro pontos. Tradutor: enquanto Tecnologia está em "uso pontual avançado caminhando pra regular", Indústria ainda está experimentando. Apenas dez por cento da Indústria usa de forma regular — quase quatro vezes menos do que Tecnologia ou Consultoria. Esse é provavelmente o setor de maior oportunidade de aceleração no Brasil.

Onde a IA faria mais diferença

Cada respondente podia marcar até três áreas, em uma lista de dezessete. As escolhas mostram, em ordem, onde o RH brasileiro acha que IA gera valor.



Ranking das dezessete áreas. Cada respondente escolheu até três opções; o percentual representa quantos respondentes incluíram aquela área entre suas escolhas.

Os campeões: Recrutamento e Indicadores

Apenas duas áreas ultrapassam um terço de menções. Recrutamento e seleção foi escolhido por quarenta e um por cento dos respondentes. Indicadores de RH (turnover, headcount, dashboards) por trinta e seis por cento. Nenhuma outra área chega a vinte e cinco por cento.

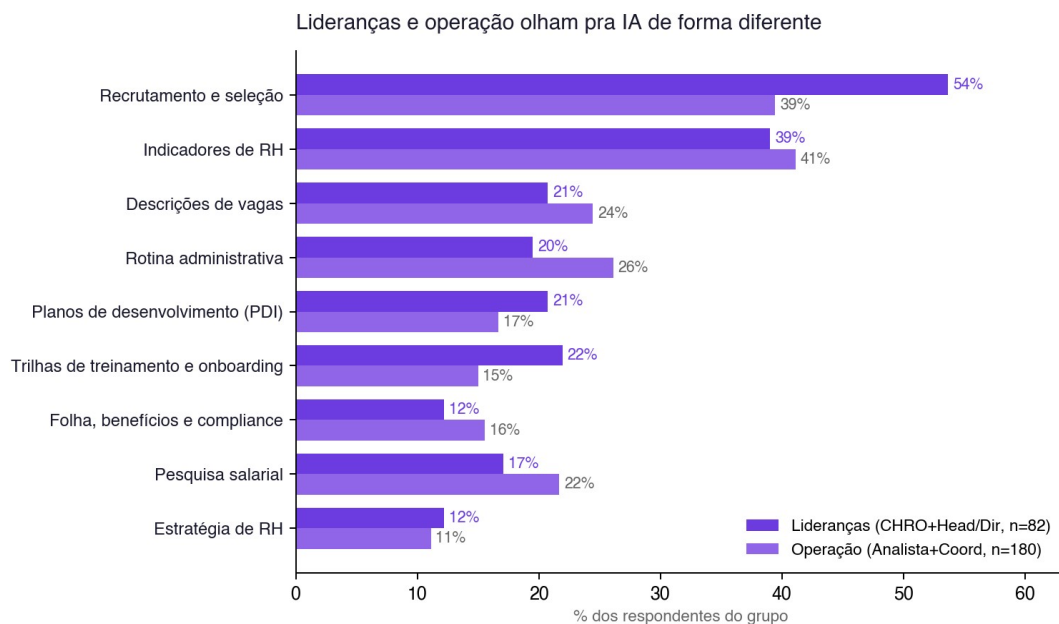
Faz sentido. São as duas frentes onde os ganhos de produtividade são mais imediatos e mensuráveis. Recrutamento tem volume alto e tarefas repetitivas (triagem, descrição, entrevista). Indicadores são dor antiga: relatórios manuais, dados em planilhas espalhadas, dificuldade de cruzar informação. IA promete resolver os dois problemas com pouca implementação.

A consequência prática é que estes dois temas vão dominar o mercado de fornecedores de RH-IA nos próximos dois anos. Toda apresentação de produto começa por um desses dois caminhos. Toda diretoria pede primeiro um caso aqui antes de avançar pra qualquer outra coisa.

A briga do segundo escalão

Logo abaixo dos dois campeões, há um pelotão apertado entre vinte e dezessete por cento: descrições de vagas, rotina administrativa, planos de desenvolvimento, trilhas de treinamento, pesquisa salarial, estratégia de RH, ciclo avaliativo. Sete áreas separadas por menos de cinco pontos. Aqui, a leitura por subgrupo importa mais do que a leitura agregada — porque cada perfil escolhe diferente.

Lideranças e operação enxergam diferente



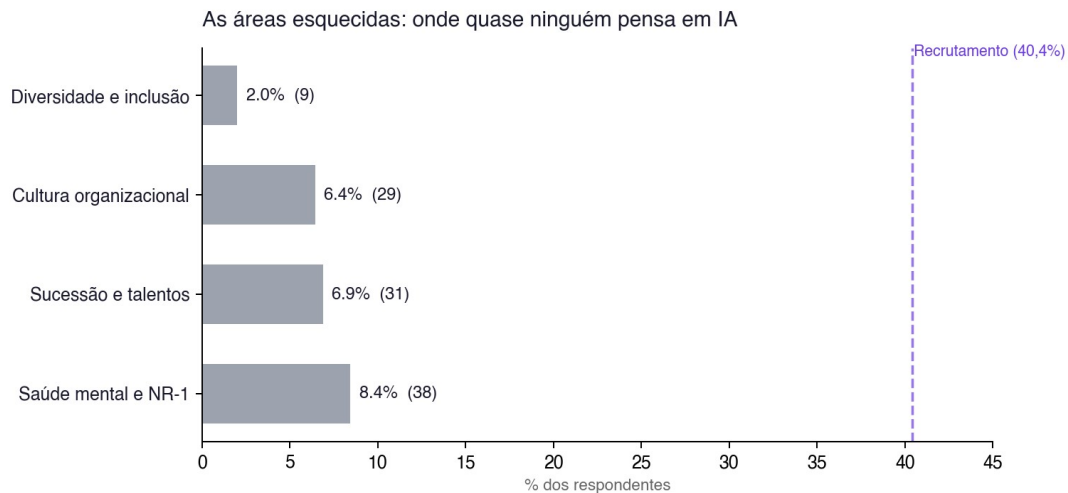
Comparação entre lideranças (CHROs e heads/diretores, n=82) e operação (analistas e coordenadores, n=178).

O recrutamento é prioridade pra todo mundo, mas é mais forte na liderança (54%) do que na operação (40%). A liderança também coloca trilhas de treinamento e PDI mais alto na lista. Já a operação vê mais valor em rotina administrativa, descrições de vagas, e pesquisa salarial. A diferença não é de prioridade absoluta, é de natureza: lideranças priorizam o que tem efeito de talento de longo prazo (recrutar bem, desenvolver, formar). Operação prioriza o que tira tempo do dia a dia agora (descrição de vaga repetida, ata de reunião, planilha de salário).

Liderança quer IA pra fazer melhor. Operação quer IA pra fazer mais rápido. As duas estão certas, mas comprar a mesma ferramenta atende metade do problema.

A geografia desse ranking muda bastante conforme o cargo e o porte da empresa do respondente. Os dois capítulos seguintes desmembram esses cortes em detalhe — antes disso, vale fechar o quadro geral com os números que ninguém escolhe.

Os esquecidos



As quatro áreas com menor menção de uso de IA, comparadas ao topo do ranking.

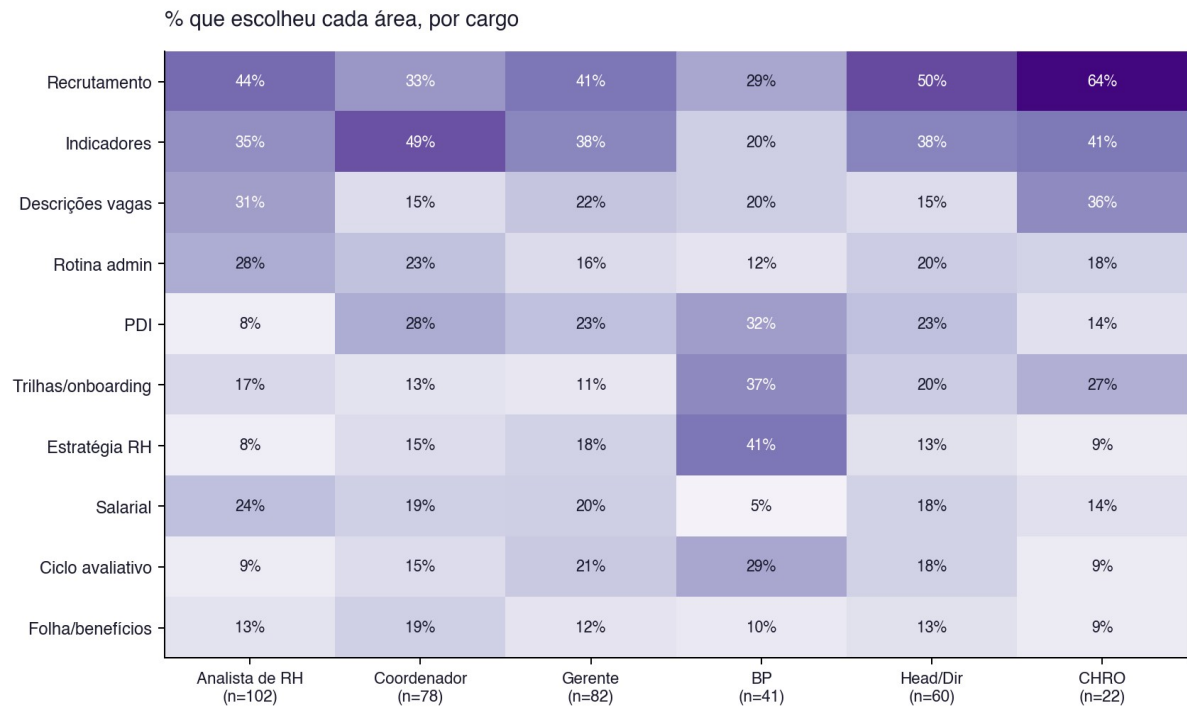
Diversidade e inclusão aparece em apenas dois por cento das respostas — nove pessoas em quatrocentos e cinquenta. Cultura organizacional em seis. Sucessão e gestão de talentos em sete. Saúde mental e NR-1 em oito e meio. São quatro temas com peso humano alto, com obrigações legais novas (NR-1), e com impacto direto em retenção e marca empregadora. E são os menos lembrados como aplicação de IA.

Há duas explicações possíveis. A primeira é que essas áreas são vistas como "humanas demais" pra trazer máquina. Cultura, D&I e saúde mental envolvem julgamento, escuta, empatia. Existe um receio implícito de mecanizar o que deveria ser cuidado. A segunda explicação é que essas áreas ainda não têm fornecedores fortes oferecendo produtos de IA. Quando a oferta cresce, o interesse costuma seguir.

Para quem está construindo solução de IA pra RH, esse é o quadrante mais interessante: alta demanda latente, baixa concorrência, e um caminho narrativo claro de "potencializar o humano em vez de substituir".

Perfil por cargo

Os números agregados escondem comportamentos muito diferentes. O analista de RH e o CHRO podem responder à mesma pergunta com lógicas opostas. Esta seção desmembra os 450 respondentes em seis perfis funcionais e olha o que cada um espera da IA, do que tem medo, e quanto está usando hoje.



Mapa de calor: % de respondentes de cada cargo que escolheu cada área entre suas três prioridades.

Analista de RH

São 101 respondentes — o maior grupo da amostra. Maturidade média de 3,04 (uso pontual). Trinta e cinco por cento usam IA regularmente; dez por cento ainda não usam, o segundo maior índice de "não uso" entre os cargos. As áreas que destoam pra cima são todas operacionais: descrições de vagas (32%, lift 1,42), rotina administrativa (29%, lift 1,35) e pesquisa salarial (23%, lift 1,31). Nenhuma surpresa: o analista é quem absorve as tarefas repetitivas e quer alívio dali.

O medo dominante do analista é "não saber usar e ficar pra trás" — 29% dos analistas escolheram esse medo, contra 21% da média geral. É a maior taxa entre todos os cargos. O analista sente o vento da mudança e tem menos autonomia pra escolher como participar dela. Pra esse perfil, capacitação prática vale mais do que ferramenta nova.

Persona Analista: alívio operacional. Quer IA pra parar de fazer descrição de vaga manualmente, processar planilha, escrever ata. O medo é ficar pra trás na corrida da capacitação.

Coordenador

Setenta e sete respondentes. Maturidade 3,19 — pouco acima da média. Trinta e nove por cento usam regularmente, apenas 5% não usam. O perfil é claramente analítico-gestor: indicadores de RH é a área mais escolhida (49%, lift 1,37), seguida por planos de desenvolvimento (29%, lift 1,39) e folha/benefícios/compliance (19%, lift 1,45). Recrutamento aparece em terceiro, abaixo da média.

Coordenadores têm visão de gestão de pessoas no time, e os números refletem isso: querem IA pra entender o que está acontecendo (indicadores), pra desenvolver gente (PDI) e pra dar conta de operação grande (folha). O medo dominante é privacidade (25%), com perder o humano (23%) logo atrás.

Persona Coordenador: gestor analítico. Pediria pra IA cuidar dos dashboards, dos PDIs do time, e do controle de folha. O medo é vazar dado.

Business Partner (BP)

Quarenta e um respondentes — grupo pequeno, mas o de perfil mais distinto da amostra. Maturidade 3,15. Zero respondentes que não usam IA. As áreas escolhidas são quase todas estratégicas, com lifts altíssimos: estratégia de RH (41%, lift 2,38 — o maior lift de qualquer cargo em qualquer área), trilhas e onboarding (37%, lift 2,02), ciclo avaliativo (29%, lift 1,87), PDI (32%, lift 1,54). Recrutamento aparece em quinto, abaixo da média geral.

O BP é o cargo que mais se afastou do "RH operacional" e mais se aproximou do "consultor interno do negócio". A IA, pra esse perfil, é ferramenta pra fazer entrega que cabia ao consultor externo. Não por acaso, o medo dominante do BP é "não saber usar" (32%, mesmo nível do analista) — o BP precisa estar à frente dos clientes internos dele, e qualquer atraso na curva pesa.

Persona BP: consultor interno. Quer IA pra discutir estratégia com a área-cliente, montar trilha sob medida, e desenhar ciclo de avaliação. O medo é não acompanhar a curva.

Gerente

Oitenta e dois respondentes. Maturidade 2,99 — abaixo da média geral. Surpreendentemente, gerentes têm a menor maturidade da amostra junto com analistas (e taxa de "não uso" de 9%, segunda maior). O perfil de áreas é o mais "geral" da pesquisa: recrutamento (41%), indicadores

(38%), PDI (23%), descrições (22%), ciclo avaliativo (21% — único destaque com lift 1,33). Em outras palavras, gerentes acompanham o ranking médio, sem prioridades muito distintas.

O medo dominante é privacidade (30%, lift 1,31), o mais alto entre os cargos não-CHRO. Gerentes ficam num lugar incômodo: respondem por área inteira, mas não têm o poder do head/diretor de aprovar política de IA, nem a liberdade do analista de só executar. Privacidade vira preocupação técnica concreta, sem a estrutura de governança que o CHRO tem.

Persona Gerente: o meio-de-campo. Tem o problema completo, não tem o poder completo. Privacidade é o que mais incomoda.

Head/Diretor

Sessenta respondentes. Maturidade 3,20 — segunda maior. Apenas 3% não usam IA. O perfil de áreas é amplo, com recrutamento dominando (50%) e tudo mais relativamente equilibrado. Não há nenhum lift acima de 1,25 — heads e diretores têm interesse difuso, sem uma área que destoe especialmente. É o perfil "executivo generalista" do RH.

Mas o medo é o que diferencia: viés algorítmico (27%, lift 1,42 — o mais alto entre os cargos). Heads e diretores são quem responde por decisões de pessoas no agregado, e a possibilidade de a IA discriminar candidatos ou colaboradores é o que mais lhes tira o sono. Privacidade aparece só em terceiro pra esse perfil — diferente de coordenadores e gerentes.

Persona Head/Diretor: o responsável final. O medo principal é decisão enviesada que passa pelo crivo da IA e cria problema legal ou ético em escala.

CHRO

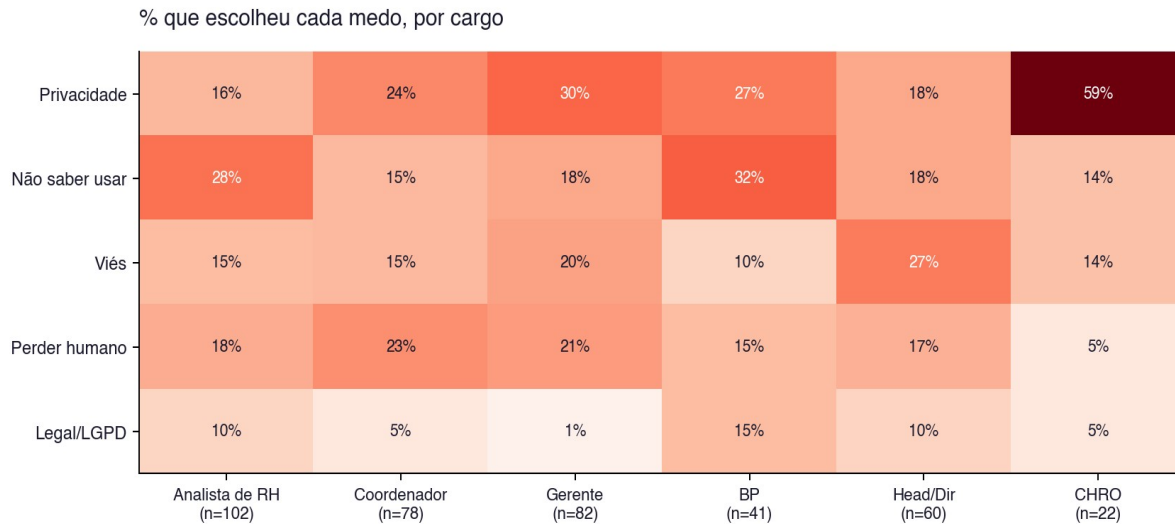
Vinte e dois respondentes. Amostra pequena, leitura cuidadosa. Maturidade 3,55 — a mais alta da pesquisa. Sessenta e quatro por cento usam IA regularmente, contra 39% da média. Zero CHROs não usam.

As áreas escolhidas são impressionantes: recrutamento (64%, lift 1,57), descrições de vagas (36%, lift 1,63), trilhas (27%, lift 1,51). É um perfil "talento": atrair, descrever bem o que se busca, formar quem entrou. Indicadores aparece em segundo (41%) mas com lift apenas neutro — o CHRO já tem dashboard.

O medo é onde o CHRO fala mais alto: 59% escolheram privacidade como medo principal, contra 23% da média geral. Lift de 2,55 — o maior medo amplificado de qualquer cargo. CHROs são quem assina pelo dado da empresa toda. Vazamento ou uso incorreto de informação confidencial em ferramenta externa é o pesadelo desse cargo. Não é paranoia — é o trabalho.

Persona CHRO: quem mais usa, quem mais teme privacidade. Foco em talento (atrair, descrever, formar). É também o melhor termômetro do que vem nos próximos doze meses, porque já está usando.

Medos por cargo: o mapa completo

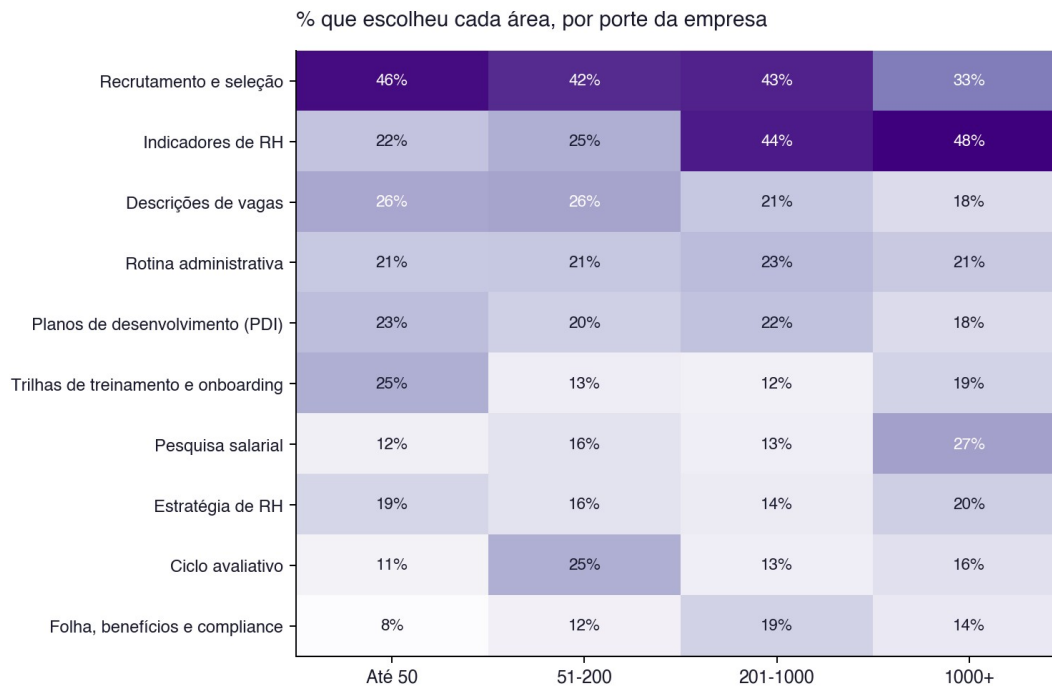


Mapa de calor dos cinco medos principais por cargo. Cada coluna soma 100%; as linhas mostram qual fatia de cada cargo escolheu cada medo.

A leitura horizontal do mapa é direta. "Não saber usar" pesa muito mais entre quem está mais perto da execução (analistas, BPs, coordenadores). "Privacidade" cresce conforme se sobe a hierarquia (gerentes, CHROs). "Viés" tem o pico em heads/diretores. "Perder o humano" é mais transversal, mas pesa um pouco mais entre coordenadores e analistas. Essa distribuição confirma a tese de inversão dos medos vista no capítulo anterior, agora dividida por cargo: a posição na hierarquia determina não só quanto se usa, mas o que se teme.

Perfil por porte

Empresas de portes diferentes têm orçamentos, processos, escalas e dores diferentes. A pesquisa permite construir quatro fotografias de RH brasileiro divididas por tamanho de empresa, e cada uma conta uma história distinta.



Mapa de calor das dez áreas mais escolhidas, divididas pelos quatro portes da amostra.

Até 50 funcionários (n=123)

Maturidade média 3,08. Quarenta e quatro por cento usam IA regularmente — a maior taxa da pesquisa. Mas também o maior índice de "não uso" (13%) entre todos os portes: a distribuição é bimodal, ou usa muito ou não usa nada.

As prioridades distoam pra cima em trilhas/onboarding (25%, lift 1,39) e pra baixo em indicadores de RH (22%, lift 0,61). É a fotografia de quem tem time enxuto e prioriza o que tem efeito multiplicador: formar gente e padronizar onboarding antes de montar dashboard. As áreas humanas (saúde mental 13%, cultura 9%) também aparecem com mais peso aqui do que na média.

O medo distinto desse porte é viés algorítmico (25%, lift 1,34). Provável explicação: empresas pequenas tendem a ser mais sensíveis a histórias individuais, e o medo de uma IA descartar candidato injustamente pesa mais do que o medo de vazamento de dado em escala.

Persona Pequena: RH multitarefa. IA é colega de trabalho a mais. Foco em formar e onboardar com qualidade. Receia que a máquina discrimine.

51 a 200 funcionários (n=75)

Maturidade 3,08 — empata com as pequenas. Mas é o porte com a menor fatia de uso regular (29%) e a segunda maior fatia "experimentando" (13%). É a fotografia de quem está testando, sem ter chegado lá ainda.

Os destaques são endomarketing/comunicação interna (20%, lift 1,66) e ciclo avaliativo (25%, lift 1,62). Faz sentido pro tamanho: na faixa de 51 a 200 pessoas, a comunicação começa a quebrar (não dá mais pra falar com todo mundo) e a avaliação de desempenho começa a ser sistematizada (sai do "todo mundo se conhece" pra "precisamos de processo").

O medo dominante é viés algorítmico (23%), seguido por perder o humano (21%). É um perfil em transição: ainda valoriza muito o lado humano, e desconfia da IA por suspeitar que ela vai contaminar isso.

Persona Média Pequena (51-200): em transição. Está sistematizando processos pela primeira vez, e quer IA pra ajudar nessa virada. Receia tanto viés quanto perda do humano.

201 a 1000 funcionários (n=109)

Maturidade 3,16. Trinta e nove por cento de uso regular. Apenas 6% não usam. O perfil é "estruturador": prioriza indicadores (44%), recrutamento (43%), e o destaque distintivo é folha/benefícios/compliance (19%, lift 1,44). É o porte onde processos de departamento pessoal viram complexos o suficiente pra justificar investimento dedicado.

O medo dominante é privacidade (28%), reforçado por uma estrutura jurídica que começa a tomar consciência das implicações de LGPD em fornecedor externo. Aqui aparece o RH "operação grande" — folha, indicadores, compliance — sem ainda o luxo das áreas estratégicas que aparecem nas grandes.

Persona Média Grande (201-1000): estruturador operacional. Folha, indicadores e processos legais. O medo é privacidade — porque já tem dado o suficiente pra que vazamento doa.

Mais de 1000 funcionários (n=141)

Maturidade 3,16 — empate com 201-1000. Trinta e nove por cento de uso regular. Apenas 4% não usam — a menor taxa da pesquisa. É também o maior grupo amostral por porte (32% da amostra).

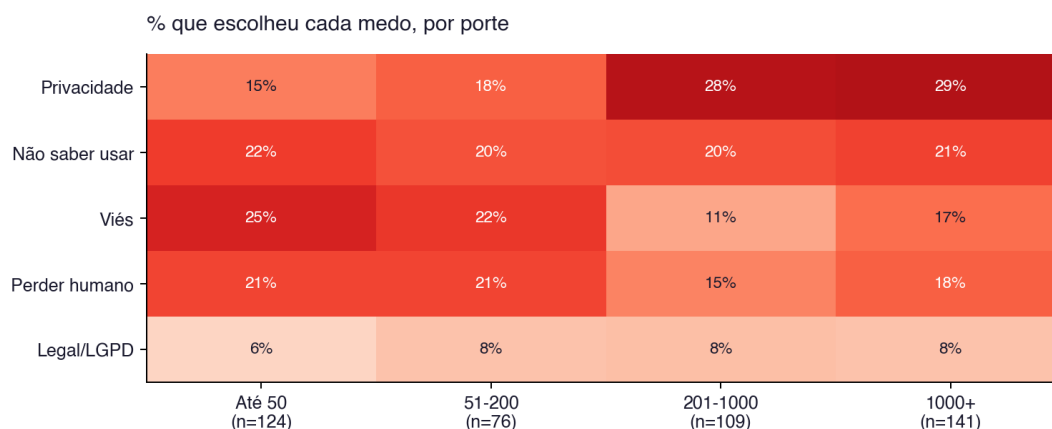
Os destaques distoam claramente pra cima em sucessão (13%, lift 1,84 — o maior lift entre todos os cortes), pesquisa salarial (27%, lift 1,55) e indicadores (48%, lift 1,32). Recrutamento, em

contrapartida, cai pra 33% (lift 0,80, abaixo da média) — empresas grandes já têm áreas dedicadas a aquisição de talentos com tecnologia própria, e o RH central enxerga IA pra outros usos.

Aqui aparece o RH "estratégico-analítico": cuidar de quem vai ser o próximo presidente, garantir que a remuneração está bem calibrada, montar dashboards pra a diretoria. O medo dominante é privacidade (29%, lift 1,25) — e nesse caso, com escala suficiente pra que o vazamento seja manchete, não só problema.

Persona Grande (1000+): estratégico-analítico. Sucessão, remuneração e indicadores. O medo é privacidade em escala — onde o vazamento vira manchete.

Medos por porte: o mapa completo

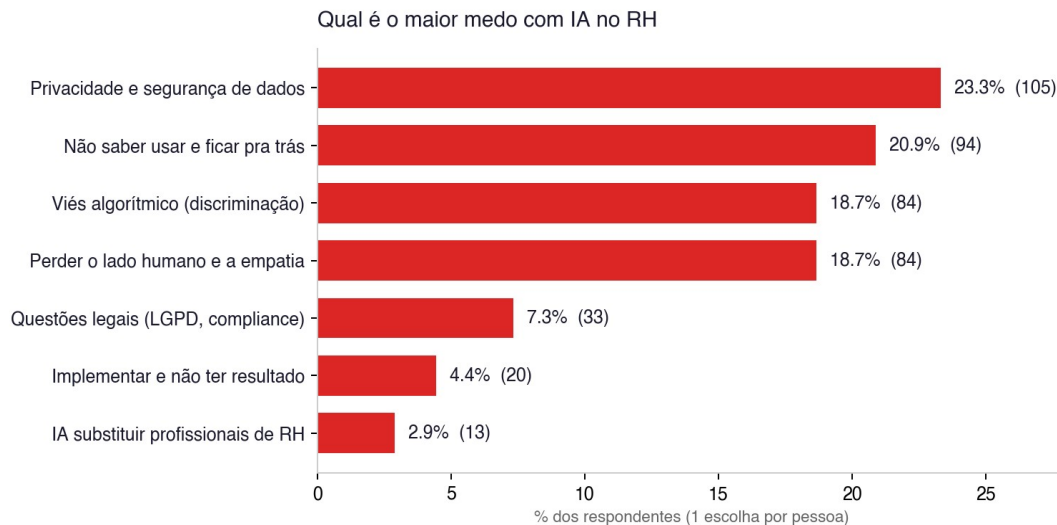


Mapa de calor dos cinco medos principais por porte da empresa.

A leitura combinada dos dois mapas é interessante. Privacidade cresce monotonicamente com o tamanho: 15% nas pequenas, 19% nas médias-pequenas, 28% nas médias-grandes, 29% nas grandes. Viés algorítmico segue o caminho oposto: começa em 25% nas pequenas, despenca pra 11% nas médias-grandes, sobe um pouco pra 17% nas grandes. As pequenas se preocupam com discriminação individual; as grandes, com vazamento de dado em escala. Os medos refletem a natureza dos riscos reais de cada porte.

O capítulo dos medos

A última pergunta da pesquisa pedia para escolher um único medo, entre sete opções, sobre a chegada da IA no RH. Apenas uma escolha era permitida. O ranking geral mostra um país dividido.



Distribuição dos medos entre os 450 respondentes. Cada pessoa escolheu apenas um.

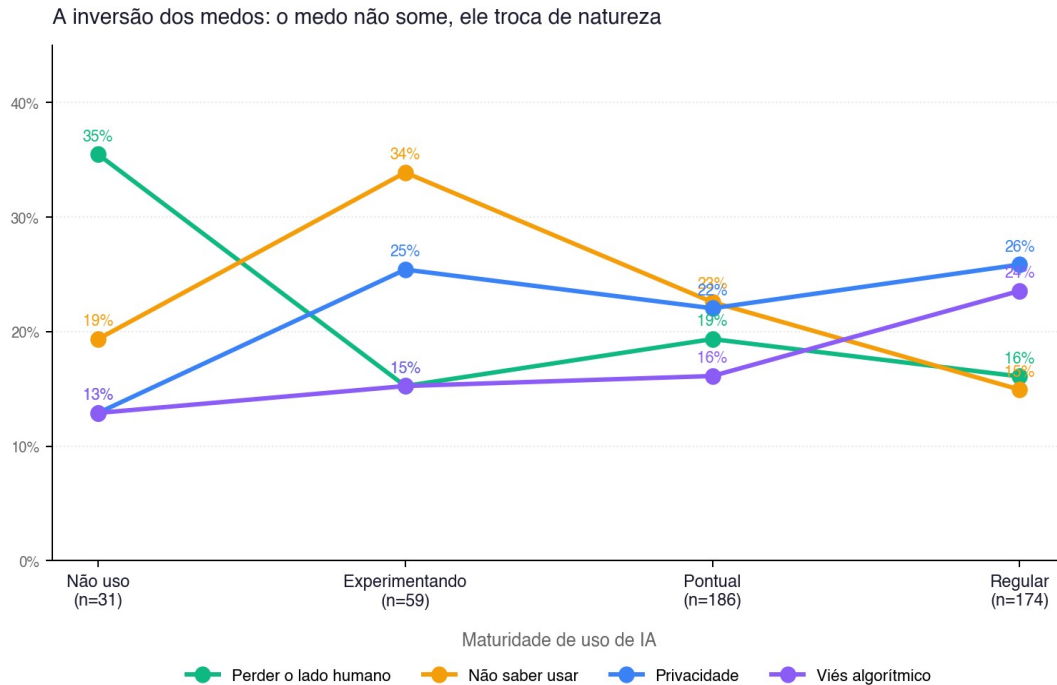
Quatro medos, quatro grupos quase iguais

Os quatro medos no topo do ranking estão extremamente próximos. Privacidade e segurança dos dados lidera com vinte e três por cento. Em seguida vem o medo de não saber usar e ficar pra trás (vinte e um por cento), depois viés algorítmico e perder o lado humano, ambos com dezanove por cento. Substituição da profissão de RH (a manchete preferida da imprensa) ficou em último, com menos de três por cento.

A imprensa errou o foco. Profissionais de RH, na imensa maioria, não acham que a IA vai substituí-los. Acham que ela vai obrigá-los a se tornar outra coisa, e o medo é estar despreparado pra essa mudança.

A inversão dos medos: o achado mais importante

Quando a gente cruza o medo escolhido com o nível de uso de IA do respondente, surge o padrão mais interessante deste estudo. O medo dominante muda completamente conforme a maturidade.



Quatro medos principais, com sua prevalência em cada nível de maturidade de uso.

Quem ainda não usa teme perder o humano. Quem está experimentando teme não saber usar. Quem usa de forma pontual passa a olhar pra privacidade e viés. Quem usa todo dia tem privacidade e viés como medos dominantes. O medo não some — ele troca de natureza.

Quem não usa: o medo do desumano

Trinta e sete por cento de quem ainda não usa IA escolheu "perder o lado humano e a empatia do RH" como medo principal. Esse percentual é o dobro do que aparece entre quem usa regularmente. É um medo abstrato, baseado mais no que se ouviu falar do que na experiência. A IA, vista de fora, parece fria, robótica, ameaça à essência do que faz o RH ser RH.

Quem está experimentando: o medo de não saber

Trinta e quatro por cento de quem está experimentando teme "não saber usar e ficar pra trás". Esse é o pico desse medo na pesquisa toda. Faz sentido: a pessoa começou a tocar na ferramenta, percebeu que não é trivial, viu que outros estão indo mais rápido, e começou a se cobrar. É a fase mais dolorida da curva de aprendizado.

Quem usa pontualmente: o equilíbrio

Quem usa IA para algumas tarefas tem os medos quase empatados. Privacidade (22%), perder humano (20%), não saber usar (23%) e viés (16%). É o estágio onde a pessoa já viu o que a

ferramenta faz bem e o que ela faz mal — e começa a desenvolver uma visão crítica mais nuançada.

Quem usa regularmente: o medo informado

Aqui inverte de vez. Privacidade dispara para vinte e seis por cento, viés sobe para vinte e quatro por cento. Juntos, esses dois medos respondem por metade das preocupações desse grupo. "Perder o humano" cai pra dezesseis por cento, "não saber usar" despenca pra quinze por cento.

A leitura é importante: pessoas que usam IA regularmente não ficaram menos preocupadas. Ficaram preocupadas com coisas diferentes. Com coisas mais técnicas. Com coisas que importam de verdade quando você está colocando dados sensíveis dentro de uma ferramenta de terceiros, ou tomando decisão com apoio de modelo que pode reproduzir viés. O medo amadurece.

Os paradoxos

Paradoxo 1: viés e recrutamento

Cinquenta por cento das pessoas que escolheram "viés algorítmico" como medo principal mesmo assim querem usar IA em recrutamento e seleção. É um número acima da média geral, que é de quarenta e um por cento. A pessoa sabe que a IA pode discriminar candidatos, e mesmo assim quer usar IA pra triar candidatos. Por quê? Porque a dor existente (volume de currículos, tempo de triagem, viés humano dos próprios entrevistadores) já é grande o suficiente pra justificar a aposta. O medo não impede; ele pede critério.

Paradoxo 2: CHRO usa mais e teme mais privacidade

Sessenta e quatro por cento dos CHROs usam IA regularmente — o cargo com maior adoção. E cinquenta e nove por cento desses mesmos CHROs apontaram privacidade como o maior medo, contra a média geral de vinte e três por cento. Não é incoerência. É exatamente o oposto: quem usa mais conhece melhor os riscos, e quem ocupa o cargo mais alto tem mais a perder se algo der errado. Privacidade aqui não é paranoia, é prudência informada.

Paradoxo 3: o D&I esquecido por quem teme viés

Quem mais teme viés algorítmico (84 respondentes) não escolheu Diversidade e Inclusão entre suas três prioridades de uso de IA. D&I foi escolhido por menos de dois por cento dos respondentes em geral, mesmo entre quem teme viés. É um dado contraditório: as pessoas reconhecem que IA pode discriminar, e mesmo assim não enxergam D&I como uma das frentes onde IA poderia ajudar a corrigir o viés humano. Há trabalho de educação e de produto a ser feito aqui.

O que aparece nas respostas livres

Dezesseis pessoas usaram o campo "Outro" para descrever um medo próprio. Dez delas declararam explicitamente não ter medo. As outras seis trouxeram um tema novo, que não estava entre as opções fechadas e merece registro: o medo de automatizar processo ruim sem critério.

"O meu maior medo é a falta de pessoas que sabem utilizar a IA no seu dia a dia. A IA não vai tirar o lugar das pessoas. As pessoas que não sabem utilizar IA para apoiar em produtividade, tomada de decisão e questionar modelos frágeis é que vão perder lugar para as pessoas que utilizam IA com discernimento, segurança, ética e senso crítico." —

Resposta livre, gerente, empresa 1000+

"Que acabe incentivando o uso, por demais profissionais, sem a preocupação com a qualidade do dado/informação produzido pela IA. A pressa fará com que muitos nem se atenham ao que a IA está produzindo." — Resposta livre, head, empresa 201-1000

"Talvez algo como deixar tudo muito mecânico e com olhar de IA, sem aprofundamento humano." — Resposta livre, analista, empresa até 50

Esse é um medo qualitativamente diferente dos sete que listamos. Não é medo da IA em si — é medo do uso descuidado, da pressa, do RH que aplica IA sobre um processo já quebrado e amplifica o problema em escala. É um medo sofisticado, e ele apareceu organicamente em vários respondentes que tiveram a chance de escrever no campo livre. Pode valer a pena incluir essa opção em uma próxima edição da pesquisa.

Cinco implicações práticas

Para quem está implementando IA no RH, ou pensando em implementar, esses são os cinco caminhos que os dados sustentam.

1. Comece por onde a dor é maior, não por onde a IA é mais elegante.

Recrutamento e indicadores são as duas frentes prioritárias por uma razão: são onde a dor crônica é mais visível. Implementar IA em rotina administrativa ou descrição de vagas pode ser mais simples tecnicamente, mas o valor percebido é menor. Comece pelo problema que sua liderança reclama em todas as reuniões.

2. Trate "não saber usar" como problema de educação, não de ferramenta.

Vinte e um por cento dos respondentes escolheram "não saber usar" como maior medo. Esse número sobe pra trinta e quatro por cento entre quem está experimentando. Comprar mais uma plataforma não resolve. O que resolve é capacitação prática, casos de uso, espaço pra errar. Quem investe na ferramenta sem investir no time gasta caro pra ter a ferramenta parada.

3. Quanto mais a IA é usada, mais privacidade e viés viram pauta de governança.

Os medos de quem usa regularmente são técnicos, e devem ser tratados como pauta de governança. Política de uso de IA, contrato de privacidade com fornecedor, processo de validação de modelo, auditoria periódica. Sem isso, o uso amadurece, mas a empresa não. Acompanhar isso é função de quem assina pelo dado, ou seja, da liderança.

4. Empresas médias precisam de uma estratégia diferente das pequenas e das grandes.

Os números mostram que as médias estão atrás. Não é por falta de interesse — é por excesso de fricção: mais processos pra mudar, menos verba pra mudar tudo de uma vez. A receita das pequenas (testar e ver) não funciona em médias. A receita das grandes (estrutura de inovação dedicada) também não cabe. O que costuma funcionar é começar com um caso bem delimitado em uma área crítica, demonstrar valor, e expandir com governança crescente.

5. Pense seriamente nos esquecidos.

D&I, cultura, sucessão e saúde mental são os quadrantes de menor competição e maior escassez de soluções. Quem construir produto bom pra essas frentes vai entrar em um mercado quente sem ter os concorrentes que já dominam recrutamento e indicadores. Para quem é cliente, a pergunta é: por que o seu RH não está pensando em usar IA pra escutar melhor, pra acompanhar bem-estar, pra mapear sucessores? São oportunidades enormes que ninguém está vendo.

Sobre quem fez essa pesquisa

A pesquisa foi conduzida pelo ianorh.com, um projeto de Henrique Calandra. Atual CEO da WallJobs e autor do livro "IA pra RH" (lançamento previsto pra junho de 2026), Henrique escreve sobre o uso prático de IA na área de Recursos Humanos brasileira na newsletter "IA no RH", publicada no Substack. O ianorh.com é um espaço de pesquisa, formação e benchmarking para profissionais de RH que querem aprender a usar inteligência artificial de forma crítica.

Os dados brutos desta pesquisa estão disponíveis sob solicitação para fins de pesquisa acadêmica. Os dados pessoais dos respondentes são protegidos conforme a LGPD e não são compartilhados.

Para sugestões, dúvidas ou para participar de futuras edições, escreva para henrique.calandra@walljobs.com.br ou acesse ianorh.com.