

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA  
ETEC DE MAUÁ  
EXTENSÃO EE JOÃO PAULO II  
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANNA CLARA PERCIBALLI  
LEIDE SANTOS FALCÃO  
MANUELA MIRANDA SILVA  
MATEUS SEVERINO ROCHA  
MIGUEL BITTENCOURT NOGUEIRA**

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO RH: IMPACTOS DAS  
TECNOLOGIAS NA GESTÃO DE PESSOAS**

**MAUÁ-SP  
DEZEMBRO/2025**

**ANNA CLARA PERCIBALLI  
LEIDE SANTOS FALCÃO  
MANUELA MIRANDA SILVA  
MATEUS SEVERINO ROCHA  
MIGUEL BITTENCOURT NOGUEIRA**

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO RH: IMPACTOS DAS  
TECNOLOGIAS NA GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Escola Técnica Estadual de Mauá como requisito  
para a obtenção do título de técnico em  
Administração. Orientadora do projeto: Prof.<sup>a</sup> Maria  
Cristina Silva Santos.

**MAUÁ – SP  
DEZEMBRO/2025**

**ANNA CLARA PERCIBALLI  
LEIDE SANTOS FALCÃO  
MANUELA MIRANDA SILVA  
MATEUS SEVERINO ROCHA  
MIGUEL BITTENCOURT ROCHA**

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO RH: IMPACTOS DAS  
TECNOLOGIAS NA GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado à  
Escola Técnica Estadual de Mauá como requisito  
para a obtenção do título de técnico em  
Administração.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado e aprovado em: 05/12/2025

Banca examinadora:

---

Prof.<sup>a</sup> Maria Cristina da Silva Santos- Orientadora  
ETEC de Mauá- Extensão João Paulo II

---

Prof.<sup>a</sup> Denise Helena de Andrade - Avaliadora  
ETEC de Mauá- Extensão João Paulo II

Este trabalho é dedicado aos professores da ETEC de Mauá.

## **AGRADECIMENTO**

Expressamos nossa sincera gratidão aos professores da ETEC de Mauá pela dedicação, empenho e pelos conhecimentos compartilhados, que foram fundamentais para a realização deste trabalho. Agradecemos também aos colegas de classe que colaboraram com materiais e contribuições valiosas, e acima de tudo, Deus, que nos concedeu força e sabedoria durante toda a jornada.

## EPÍGRAFE

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo”

PAUL PILZER.

## RESUMO

O trabalho discute como a transformação digital vem remodelando profundamente a área de Recursos Humanos (RH), ampliando seu papel estratégico dentro das organizações. Parte-se da evolução histórica do RH, que deixou de atuar de forma predominantemente operacional para assumir funções voltadas à gestão do capital humano e ao alinhamento das pessoas às metas corporativas.

A pesquisa evidencia que a transformação digital vai além da adoção de ferramentas modernas, configurando-se como uma mudança cultural que exige novas competências dos profissionais de RH e a reconfiguração das práticas tradicionais de trabalho. Recursos como sistemas integrados de gestão (ERP), HR Techs, People Analytics, inteligência artificial, entrevistas virtuais, gamificação e plataformas de educação a distância tornam os processos mais eficientes e fortalecem a tomada de decisões orientada por dados. Os impactos dessa digitalização são amplos.

Entretanto, a transição para modelos digitais também apresenta desafios, como a resistência de colaboradores e lideranças, o risco de desumanização das relações, a necessidade de desenvolvimento de competências digitais e as questões relacionadas à privacidade e à proteção de dados.

Com base nas contribuições de autores como Ulrich e Chiavenato, o trabalho reforça que o RH do futuro deve atuar como agente de transformação, integrando tecnologia, cultura organizacional e estratégia. O uso inteligente de dados, a inovação contínua e a criação de experiências significativas para os colaboradores tornam-se pilares dessa nova etapa.

Conclui-se que a transformação digital não apenas altera as ferramentas utilizadas pelo RH, mas redefine sua própria identidade, consolidando a área como essencial na conexão entre pessoas, tecnologia e resultados organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão estratégica de pessoas, Recrutamento e seleção digital, Treinamento e desenvolvimento online, Tecnologia e Inovação.

## ABSTRACT

This study examines how digital transformation is profoundly reshaping the field of Human Resources (HR) and strengthening its strategic role within organizations. It begins with the historical evolution of HR, which has shifted from an operational focus to broader responsibilities involving human capital management and the alignment of people with corporate goals.

The research demonstrates that digital transformation goes beyond the adoption of modern tools, representing a cultural shift that requires new professional competencies and the reconfiguration of traditional HR practices. Technologies such as Enterprise Resource Planning (ERP) systems, HR Techs, People Analytics, artificial intelligence, virtual interviews, gamification, and online learning platforms enhance process efficiency and support data-driven decision-making.

Despite these advances, the transition to digital models also presents challenges, including employee and leadership resistance, risks of dehumanization, the need for digital skills development, and concerns related to privacy and data protection.

Drawing on the contributions of authors such as Ulrich and Chiavenato, the study highlights that the future of HR lies in acting as an agent of transformation by integrating technology, organizational culture, and strategy. Ultimately, digital transformation not only changes HR tools but redefines the identity of the field, reinforcing its essential role in connecting people, technology, and organizational outcomes.

**Keywords:** Strategic people management; Digital recruitment and selection; Online training and development; People Analytics; Technological innovation.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ETEC** - Escola Técnica Estadual

**TICS** - Tecnologias de Informação e Comunicação

**UNESCO** - United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

**IA** - Inteligência Artificial

**ERP** - Enterprise Resource Planning

**HR TECH** - Human Resources Technology

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>24</b>
<b>1 – FUNDAMENTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DO RH .....</b>	<b>26</b>
1.1 Conceito De Transformação Digital.....	26
1.2 Evolução Da Área De Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico.....	27
1.3 O papel do RH na era digital .....	27
1.4 Principais Desafios Enfrentados Pelas Organizações .....	28
<b>2 – TECNOLOGIAS APLICADAS À GESTÃO DE PESSOAS .....</b>	<b>29</b>
2.1 Sistemas De Gestão De RH (HR Techs, People Analytics, ERP, Etc.).....	30
2.2 Recrutamento E Seleção Digitais (Inteligência Artificial, Entrevistas Online, Algoritmos) .....	31
2.3 Treinamento E Desenvolvimento Com Apoio Da Tecnologia (EAD, Realidade Virtual, Gamificação) .....	32
2.4 Monitoramento de desempenho e engajamento (softwares de avaliação, feedback em tempo real).....	33
<b>3 – IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO DE PESSOAS ...</b>	<b>33</b>
3.1 Benefícios E Ganhos Organizacionais (Produtividade, Engajamento, Retenção De Talentos).....	34
3.2 Desafios e riscos (desumanização, privacidade de dados, resistência à mudança) .....	36
3.3 O Futuro Do RH Digital: Tendências E Perspectivas .....	39
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como principal objetivo discutir a importância do desenvolvimento do setor de Recursos Humanos (RH) nas organizações e analisar o processo de transformação digital na gestão empresarial. O RH deixou de atuar como uma área essencialmente operacional e passou a exercer funções estratégicas voltadas à gestão do capital humano. Esse movimento envolve atividades como recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, buscando alinhar os objetivos individuais dos colaboradores às metas organizacionais (ULRICH; BROCKBANK, 2016).

A tecnologia — entendida como o conjunto de conhecimentos, métodos e ferramentas destinados a facilitar tarefas e solucionar problemas — transformou intensamente a dinâmica social e profissional, tornando processos mais ágeis e eficientes (CHIAVENATO, 2020). No ambiente organizacional, seus avanços impactaram diretamente a gestão de pessoas, promovendo a adoção de sistemas digitais, inteligência artificial e automação (DAVENPORT; RONANKI, 2018).

Cappelli e Tavis (2018) destacam que essas tecnologias permitiram o surgimento de novos modelos de avaliação e acompanhamento contínuo de desempenho, substituindo procedimentos burocráticos por interações mais ágeis e colaborativas. Essa mudança, conforme aponta Schiavini (2019), não representa apenas a incorporação de ferramentas digitais, mas implica uma profunda transformação cultural e organizacional.

Nesse contexto, Ulrich (2021) enfatiza que o RH deve atuar como agente de transformação, auxiliando as organizações a desenvolver resiliência e capacidade de inovação em ambientes cada vez mais digitais e competitivos. Kelly (2021) acrescenta que o futuro do trabalho está diretamente relacionado à gestão de equipes híbridas e remotas, o que demanda novas competências digitais tanto de gestores quanto de colaboradores.

Apesar dos avanços, a implementação da transformação digital apresenta desafios significativos. Entre eles, destacam-se a resistência à mudança por parte dos colaboradores, a necessidade de adequação da infraestrutura tecnológica e as exigências de proteção de dados pessoais (CAPPELLI; TAVIS, 2018). Além disso, a competitividade crescente exige que as organizações inovem continuamente,

adaptando seus modelos de negócio às novas demandas do mercado (ULRICH, 2021).

Assim, a transformação digital vai além da simples adoção de tecnologias. Ela representa uma mudança cultural profunda que demanda um RH estrategicamente orientado por dados e centrado nas pessoas. Embora possibilite a automação de tarefas, a melhoria da experiência do colaborador e decisões mais embasadas, esse processo também exige superar barreiras como a escassez de habilidades digitais, a resistência à inovação e a necessidade de integração eficiente entre sistemas e processos.

## 1 – FUNDAMENTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E DO RH

A transformação digital é o processo pelo qual uma organização incorpora tecnologias digitais em todas as suas áreas, alterando significativamente a forma de gerar valor para clientes e colaboradores. Essa mudança exige adaptação cultural, operacional e estratégica, alinhada às demandas de um mercado dinâmico e em constante evolução (WESTERMAN; BONNET; McAFEE, 2014).

Exemplos práticos incluem:

- Desenvolvimento de aplicativos e plataformas digitais;
- Migração de sistemas locais para a nuvem;
- Implementação de sensores inteligentes para otimização de processos e redução de custos.

### 1.1 Conceito De Transformação Digital

A transformação digital pode ser compreendida como o processo pelo qual uma organização integra tecnologias digitais em todas as suas áreas, modificando de forma significativa a maneira como cria e entrega valor aos clientes.

Esse movimento envolve mudanças culturais, operacionais e estratégicas, exigindo que as empresas se adaptem constantemente às demandas de um mercado dinâmico e competitivo (WESTERMAN; BONNET; McAFEE, 2014).

Entre os principais exemplos desse processo, destacam-se:

- **Desenvolvimento de soluções digitais**, como aplicativos móveis e plataformas de e-commerce, que ampliam a presença da empresa e melhoram a experiência do usuário;
- **Migração da infraestrutura de TI para a computação em nuvem**, permitindo maior flexibilidade, segurança e escalabilidade dos sistemas organizacionais;
- **Utilização de sensores inteligentes e tecnologias de automação**, que contribuem para otimizar custos, aumentar a produtividade e melhorar o monitoramento de processos.

## 1.2 Evolução Da Área De Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico

A área de Recursos Humanos (RH) passou por uma transformação profunda, deixando de ser um setor predominantemente burocrático e operacional para se consolidar como um pilar estratégico essencial ao sucesso das organizações. Inicialmente, o RH — então denominado Departamento Pessoal — era percebido como um centro de custos, responsável sobretudo por atividades administrativas e legais, como processamento da folha de pagamento, controle de ponto e cumprimento da legislação trabalhista.

Nessa fase, predominava uma visão limitada do colaborador, tratado mais como um encargo do que como um recurso valioso.

Essa evolução ocorreu de forma gradual, acompanhando as mudanças nos modelos de gestão e nas demandas organizacionais. A partir da chamada Fase Estratégica, especialmente após 1985, o RH passou a integrar suas práticas aos objetivos de negócio, reconhecendo que o capital humano constitui um dos principais diferenciais competitivos das empresas.

No contexto atual, caracterizado como “Era do Conhecimento”, o RH atua como parceiro estratégico ao alinhar políticas e práticas às metas corporativas. Seu foco volta-se ao engajamento dos colaboradores, ao desenvolvimento de lideranças e à promoção da aprendizagem contínua, posicionando-se como arquiteto da cultura organizacional e da força de trabalho (CHIAVENATO, 2020).

Nessa perspectiva, a gestão de pessoas deixa de ser meramente operacional e se torna fundamental para impulsionar inovação, produtividade e sustentabilidade organizacional.

## 1.3 O papel do RH na era digital

O conceito de RH na era digital refere-se à integração da tecnologia em todas as partes e características da gestão de pessoas e da cultura organizacional. E dentro disso temos desde o uso de inteligência artificial para recrutamento até plataformas digitais para treinamento e desenvolvimento. Essa transformação implica em trazer um novo modo de repensar sobre como as relações de trabalho são construídas, como os colaboradores se comunicam e como suas habilidades, competências e

performance são avaliadas. CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. São Paulo: Manole, 2021)

O papel do Rh não está limitado apenas a recrutamento e seleção, podemos usá-lo como um agente de mudanças, fazendo, planejamento e inovando mais estratégias que desenvolvam um ambiente de trabalho mais harmônico, dinâmico e tecnológico

O RH na era digital está mudando repentinamente, a procura de novas competências e adaptabilidade por parte dos profissionais de recursos humanos. A transformação digital não é apenas uma tendência passageira, é uma realidade que redefine o papel do RH dentro das organizações, ele deixa de ser apenas operacional para se tornar uma forma estratégica, usando tecnologia para melhorar processos e focar na gestão de pessoas. Nesse cenário a empresa não enfrenta apenas a necessidade de incorporar novas tecnologias, mas também um novo modo de cultura que essas tecnologias trazem para a empresa. CHIAVENATO, Idalberto. (Gestão de Pessoas: O Novo Papel da Gestão do Talento Humano. Rio de Janeiro: Atlas, 2020)

## 1.4 Principais Desafios Enfrentados Pelas Organizações

As organizações contemporâneas enfrentam diversos desafios para manter sua relevância e competitividade em um mercado marcado pela transformação digital, pela inovação acelerada e pela disputa por talentos qualificados. Entre os principais obstáculos, destacam-se:

- **Resistência à mudança**

A adoção de novas tecnologias e processos frequentemente gera insegurança entre colaboradores e líderes, que podem hesitar em modificar práticas consolidadas. Ulrich e Brockbank (2005) defendem que o RH deve assumir o papel de gestor da transformação, preparando as pessoas para o novo e promovendo uma transição cultural que favoreça a inovação.

- **Falta de habilidades digitais**

As organizações também enfrentam dificuldades para encontrar e desenvolver profissionais com competências técnicas e comportamentais adequadas às exigências do ambiente digital. Chiavenato (2020) destaca que processos

estruturados de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento são fundamentais para garantir que a empresa disponha dos talentos e habilidades necessários para enfrentar os desafios tecnológicos.

- **Integração de tecnologias e sistemas**

Muitas empresas encontram barreiras na integração de diferentes sistemas, softwares e plataformas digitais, o que pode comprometer a eficiência operacional e dificultar a tomada de decisões baseada em dados. A interoperabilidade das ferramentas é, portanto, um ponto crítico para que a transformação digital aconteça de maneira fluida.

- **Superação dos desafios**

Para avançar nesse contexto, torna-se essencial investir em liderança eficaz, comunicação transparente e desenvolvimento contínuo de colaboradores. Além disso, a implementação de tecnologias adequadas deve vir acompanhada do fortalecimento de uma cultura organizacional ágil, colaborativa e orientada à inovação, capaz de sustentar as mudanças e impulsionar os resultados.

## **2 – TECNOLOGIAS APLICADAS À GESTÃO DE PESSOAS**

Com base nas obras de Idalberto Chiavenato, observa-se que as tecnologias aplicadas à Gestão de Pessoas (GP) transformaram profundamente os processos de Recursos Humanos, tornando-os mais estratégicos, ágeis e eficientes. Mais do que automatizar tarefas operacionais, essas tecnologias possibilitaram que o RH direcionasse seus esforços para atividades de maior valor organizacional, como a gestão do capital humano, o desenvolvimento de competências e a formação de talentos.

Segundo Chiavenato (2020), os benefícios do RH estratégico incluem a promoção de processos mais dinâmicos, integrados e eficientes. A tecnologia permite acelerar etapas de recrutamento e seleção, ampliar o alcance da busca por profissionais qualificados e identificar, com maior precisão, talentos e habilidades essenciais ao crescimento e à inovação empresarial.

Além disso, a atuação estratégica do RH possibilita uma gestão mais ágil das competências dos colaboradores. Esse gerenciamento flexível facilita o atendimento



das demandas organizacionais, mesmo em contextos de constante transformação, garantindo que a empresa permaneça competitiva.

A adoção de ferramentas tecnológicas também fortalece programas de capacitação e desenvolvimento contínuo, promovendo o aprimoramento das habilidades dos funcionários.

Dessa forma, os profissionais tornam-se mais preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho contemporâneo, contribuindo diretamente para os resultados organizacionais.

## 2.1 Sistemas De Gestão De RH (HR Techs, People Analytics, ERP, Etc.)

Para que a gestão de pessoas seja verdadeiramente estratégica, Chiavenato destaca que o RH deve atuar como um parceiro de negócios, contribuindo diretamente para os resultados organizacionais por meio da gestão eficaz de talentos alinhados aos objetivos da empresa.

Nesse contexto, ferramentas tecnológicas como HR Techs, People Analytics e sistemas ERP tornam-se fundamentais para operacionalizar essa estratégia.

Um exemplo prático dessa integração pode ser observado quando a empresa utiliza um sistema de RH que reúne as três tecnologias:

- **ERP:** Responsável pelo gerenciamento das rotinas administrativas, como folha de pagamento, controle de férias e registros funcionais, desempenhando o papel de *manter pessoas*.
- **HR Tech:** Por meio de plataformas especializadas de recrutamento e seleção, a empresa acelera a busca, triagem e contratação de novos talentos, contribuindo para a função de *agregar pessoas*.
- **People Analytics:** Utiliza dados provenientes do ERP e das plataformas de recrutamento para analisar desempenho, absenteísmo, clima e engajamento, possibilitando prever rotatividade e desenvolver estratégias mais eficazes para *desenvolver e monitorar pessoas*.

Nesse cenário, os sistemas tecnológicos não apenas automatizam processos, mas ampliam a capacidade analítica e estratégica do RH, permitindo tomadas de decisão mais embasadas e alinhadas à visão defendida por Chiavenato.

Assim, a tecnologia se torna uma aliada essencial para transformar a gestão de pessoas em um diferencial competitivo dentro das organizações.

## 2.2 Recrutamento E Seleção Digitais (Inteligência Artificial, Entrevistas Online, Algoritmos)

Recrutamento virtual é o recrutamento a distância feito por meios eletrônicos, como a Internet. Seu valor reside no imediatismo e na facilidade de interagir digitalmente com candidatos potenciais a qualquer tempo ou lugar. Traz facilidades tanto às empresas quanto aos candidatos (CHIAVENATO, 2014, p. 109).

Em suas obras, Idalberto Chiavenato aborda a evolução do recrutamento, um pilar fundamental da gestão de pessoas, acompanhando o avanço da tecnologia. A comparação entre as citações de 2009 e 2014 ilustra como a tecnologia digital transformou um processo essencial do RH.

“recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos e oferecer competências para a organização.” (CHIAVENATO, 2009, p. 68)

Em 2009, Chiavenato define o recrutamento como um conjunto de "técnicas e procedimentos" com o objetivo de atrair candidatos que estejam qualificados e preparados para ocupar cargos na organização. Nessa perspectiva, o recrutamento é um processo estratégico que busca identificar e atrair talentos do mercado de trabalho para o processo de seleção da empresa.

O foco está na eficácia das técnicas para garantir um bom fluxo de candidatos, seja de forma interna ou externa. A chegada do recrutamento virtual (CHIAVENATO, 2014). Alguns anos depois, o conceito é atualizado para refletir a nova realidade digital.

Em 2014, Chiavenato apresenta o recrutamento virtual, um recrutamento "a distância feito por meios eletrônicos, como a Internet". Ele enfatiza o valor do recrutamento virtual no imediatismo e na facilidade de interagir com candidatos potenciais a qualquer hora e em qualquer lugar, tanto para empresas quanto para candidatos.

Essa nova abordagem não invalida o conceito anterior, mas o expande, demonstrando como a tecnologia se tornou uma poderosa ferramenta para otimizar os procedimentos e técnicas já existentes.

### 2.3 Treinamento E Desenvolvimento Com Apoio Da Tecnologia (EAD, Realidade Virtual, Gamificação)

De acordo com Chiavenato (2014), o treinamento e o desenvolvimento de pessoas constituem processos essenciais para a melhoria do desempenho organizacional, pois promovem o aperfeiçoamento contínuo das competências e habilidades dos colaboradores.

Com o avanço das tecnologias da informação, novas modalidades de aprendizagem passaram a ser incorporadas pelas organizações, como a Educação a Distância (EAD), a realidade virtual e a gamificação. Tais recursos ampliam as possibilidades de capacitação, tornando o processo mais interativo, acessível e eficaz.

“o treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos”. Chiavenato (2009, p. 37)

A integração de recursos tecnológicos ao treinamento contribui, portanto, para ambientes de aprendizagem mais dinâmicos e envolventes, favorecendo a retenção do conhecimento, a participação ativa e o engajamento dos colaboradores.

Embora Chiavenato não aprofunde o uso de tecnologias específicas em suas obras mais antigas, seus princípios permanecem aplicáveis a ferramentas contemporâneas, como plataformas de EAD, simulações em realidade virtual e estratégias de gamificação.

Esses instrumentos reforçam a compreensão do autor de que o treinamento deve ser visto como um investimento estratégico, capaz de impulsionar a competitividade organizacional, e não como um custo operacional.

## 2.4 Monitoramento de desempenho e engajamento (softwares de avaliação, feedback em tempo real)

De acordo com Chiavenato (2014), a avaliação de desempenho é um instrumento essencial da gestão de pessoas, pois permite identificar o grau de contribuição de cada colaborador para os objetivos organizacionais e direcionar ações de melhoria. O autor destaca que o processo de avaliação deve ser contínuo e orientado para o desenvolvimento.

“avaliar o desempenho significa julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa” (CHIAVENATO, 2014, p. 263).

Nesse sentido, o uso de softwares de avaliação de desempenho e de ferramentas de feedback em tempo real representa a aplicação prática das ideias de Chiavenato em um contexto tecnológico, permitindo acompanhar indicadores de performance, promover o engajamento e fornecer retornos imediatos aos colaboradores.

Assim, a tecnologia potencializa o princípio defendido pelo autor de que o monitoramento contínuo e o feedback construtivo são fundamentais para o crescimento profissional e para a eficácia organizacional.

## 3 – IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO DE PESSOAS

De acordo com Dave Ulrich, a introdução de tecnologias móveis, como smartphones e tablets, ampliou significativamente a flexibilidade e a agilidade na gestão de pessoas.

Essas ferramentas permitem que colaboradores e gestores acessem informações, executem tarefas e interajam com os sistemas organizacionais a qualquer momento e em qualquer lugar, fortalecendo a mobilidade e a conectividade como elementos centrais da

modernização das práticas de RH. Para Ulrich (1996), essa evolução tecnológica alinha as atividades de Recursos Humanos diretamente aos resultados do negócio, impulsionando a eficiência e a competitividade organizacional.

Historicamente, a Gestão de Pessoas era caracterizada por atividades operacionais e burocráticas, marcadas por processos manuais, lentos e suscetíveis a erros.

Contudo, com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, surgiram plataformas e softwares especializados que possibilitaram uma abordagem mais estratégica na gestão de talentos. Assim, o RH deixou de atuar apenas como um setor administrativo e passou a assumir o papel de parceiro de negócios, contribuindo de forma proativa para a geração de valor mensurável.

Nesse cenário de transformação digital, torna-se indispensável que gestores e profissionais de Recursos Humanos invistam na atualização contínua de seus conhecimentos e no desenvolvimento de competências relacionadas às novas tecnologias.

A integração de ferramentas como inteligência artificial, machine learning, big data e analytics na Gestão de Pessoas não representa mais uma alternativa opcional, mas uma exigência para garantir eficácia na administração dos talentos e alcançar resultados organizacionais superiores.

Tais tecnologias potencializam a tomada de decisões baseada em dados, fortalecem a capacidade preditiva do RH e ampliam a eficiência operacional da área.

### 3.1 Benefícios E Ganhos Organizacionais (Produtividade, Engajamento, Retenção De Talentos)

A gestão de Recursos Humanos (RH) contemporânea, influenciada pelas contribuições de Dave Ulrich, defende que a função deve superar as atividades puramente administrativas para se tornar um catalisador de valor mensurável dentro das organizações.

O foco desloca-se da eficiência operacional interna para o impacto estratégico que o RH exerce sobre os resultados de negócio, especialmente em três pilares fundamentais: produtividade, engajamento e retenção de talentos.

Essa mudança de paradigma é sintetizada na célebre afirmação atribuída a Ulrich: *“O RH deve agregar valor ou dar o fora”* (*HR must give value or give notice*), que evidencia a urgência de a área demonstrar contribuição real e estratégica.

Tais ações eliminam gargalos, otimizam a alocação de talentos e asseguram que o capital humano esteja preparado para sustentar os objetivos de negócio.

### **Produtividade como resultado direto da atuação estratégica do RH**

A produtividade organizacional é fortemente influenciada pelas decisões e políticas de Recursos Humanos. Ulrich (1997) destaca que, embora o RH deva garantir eficiência operacional como “especialista administrativo”, sua contribuição mais relevante está no papel de “parceiro estratégico”. Nesse papel, o RH atua no desenvolvimento de competências essenciais, no aprimoramento dos processos internos e no alinhamento da estrutura organizacional às estratégias corporativas.

### **Engajamento como impulsionador de desempenho e resultados financeiros**

O engajamento dos colaboradores constitui outro pilar crítico do valor estratégico do RH. Ulrich (1997) reforça que cabe ao RH assumir o papel de “defensor dos funcionários” e “agente de mudança”, promovendo um ambiente organizacional que estimule motivação, comprometimento e colaboração.

A literatura demonstra que altos níveis de engajamento estão diretamente associados ao desempenho superior. Estudos de Harter, Schmidt e Hayes (2002), citados por Ulrich e Dulebohn (2015), indicam correlação positiva entre engajamento elevado e indicadores financeiros, como lucratividade, produtividade e satisfação do cliente. Assim, ao fomentar uma cultura engajadora, o RH contribui para resultados concretos e mensuráveis.

## **Retenção de talentos como fator estratégico de sustentabilidade organizacional**

A retenção de talentos é considerada por Ulrich um dos indicadores mais importantes da eficácia da gestão de pessoas. A rotatividade elevada acarreta custos financeiros e perda de conhecimento institucional, comprometendo a continuidade e o desempenho organizacional.

Já a retenção fortalece o desenvolvimento de lideranças internas, preserva o capital intelectual e reduz despesas com recrutamento, seleção e treinamento. Ao manter profissionais-chave, a organização preserva sua capacidade de inovação e competitividade em longo prazo.

## **Síntese do valor estratégico do RH**

Em suma, a abordagem de Dave Ulrich evidencia que as práticas de gestão de pessoas devem ser compreendidas como investimentos que geram retornos expressivos. Ao impactar positivamente a produtividade, o engajamento e a retenção de talentos, o RH contribui diretamente para a saúde financeira, a eficiência e a competitividade das organizações.

Essa perspectiva consolida o papel do RH como um verdadeiro parceiro de negócios, responsável por criar valor estratégico e sustentável.

## **3.2 Desafios e riscos (desumanização, privacidade de dados, resistência à mudança)**

O processo de transformação digital envolve riscos e desafios relevantes para o capital humano, que demandam atenção tanto acadêmica quanto prática.

Entre os principais pontos críticos, destacam-se a desumanização, a privacidade e proteção de dados pessoais e a resistência à mudança.

A compreensão desses riscos é fundamental para orientar práticas de gestão que integrem tecnologia, bem-estar e dignidade do trabalho (CHIAVENATO; OECD).

## Desumanização

Embora as ferramentas digitais possam otimizar processos e aumentar a eficiência das atividades de Recursos Humanos, existe o risco de desumanização das relações de trabalho.

Esse fenômeno inclui a redução do contato humano, o enfraquecimento das interações interpessoais e a diminuição do papel da liderança.

Pesquisas sobre **algorithmic management** indicam que modelos de gestão mediados por algoritmos podem alterar mecanismos de controle, reduzindo oportunidades de diálogo e gerando percepções de precarização e desgaste emocional.

Entre os impactos observados estão:

- diminuição do suporte humano em processos de avaliação e feedback;
  - elevação da carga emocional devido à menor interação interpessoal;
  - intensificação da vigilância em atividades altamente monitoradas.
- (OECD)

## Privacidade e proteção de dados

A digitalização amplia exponencialmente o volume de dados coletados sobre colaboradores — incluindo localização, biometria, resultados de avaliações, registros de desempenho e até interações em plataformas corporativas.

O manuseio inadequado dessas informações pode gerar riscos legais, éticos e reputacionais.

No contexto brasileiro, a **Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD – Lei nº 13.709/2018)** estabelece diretrizes sobre o tratamento de dados pessoais, impondo obrigações relacionadas à base legal, finalidade, transparência e segurança dos dados.

Assim, organizações que utilizam sistemas baseados em inteligência artificial ou mecanismos de monitoramento precisam assegurar conformidade legal e implementar práticas robustas de governança de dados. (PLANTALTO)



## **Resistência à mudança**

A resistência à transformação digital, seja individual ou organizacional, é um dos desafios mais recorrentes. Ela pode surgir devido ao medo de perda de postos de trabalho, déficit de habilidades digitais, insegurança quanto ao uso de sistemas automatizados de avaliação e percepção de aumento do controle tecnológico.

Algumas estratégias eficazes para mitigar essa resistência incluem:

- programas de capacitação e requalificação com foco em habilidades digitais aplicadas;
- participação dos colaboradores no processo de implementação de soluções tecnológicas;
- comunicação transparente sobre objetivos, impactos e etapas da transformação;
- criação de ambientes que promovam confiança e aprendizado contínuo. (PMC)

Diante desse cenário, torna-se evidente que a transformação digital no âmbito da Gestão de Pessoas não se resume à adoção de ferramentas tecnológicas, mas envolve mudanças profundas na cultura organizacional, nas práticas de trabalho e nas relações humanas.

A digitalização amplia oportunidades de eficiência, agilidade e análise estratégica, porém também intensifica desafios ligados à desumanização, privacidade de dados e resistência à mudança, aspectos que exigem uma atuação responsável e consciente dos gestores de Recursos Humanos.

Assim, para que o processo de modernização seja efetivo, é imprescindível que as organizações adotem uma abordagem equilibrada, capaz de integrar inovação tecnológica e valorização do capital humano. Isso inclui assegurar práticas éticas de tratamento de dados, promover ambientes de trabalho que preservem a interação e o cuidado humanos, e investir continuamente em formação e desenvolvimento de competências digitais.

Dessa forma, a transformação digital deixa de ser apenas uma tendência e se consolida como um caminho estratégico para fortalecer o papel do RH, promover condições de trabalho dignas e contribuir para resultados organizacionais

sustentáveis. O desafio contemporâneo é, portanto, aliar tecnologia e humanização, garantindo que o avanço digital seja acompanhado de responsabilidade, transparência e respeito à experiência humana no trabalho.

### 3.3 O Futuro Do RH Digital: Tendências E Perspectivas

Na visão de Dave Ulrich, a transformação digital no RH não se limita à automação de tarefas operacionais, mas representa uma mudança estratégica profunda na forma como a área cria valor para a organização.

Como enfatiza o autor, “o que a tecnologia faz é nos dar acesso a informação digital”, e essa informação não deve ser vista apenas como um subproduto tecnológico.

Para Ulrich, “a informação é a verdadeira mina de ouro”, pois possibilita que o RH tome decisões mais qualificadas, preditivas e alinhadas às metas organizacionais.

Nesse contexto, Ulrich propõe quatro estágios de evolução do RH digital. O primeiro é voltado à eficiência, quando a tecnologia é usada para tornar processos mais rápidos e padronizados.

O segundo estágio corresponde à inovação, em que as ferramentas digitais impulsionam novas soluções e modelos de atuação.

O terceiro estágio é o da informação, em que dados passam a orientar diagnósticos, decisões e previsões.

Por fim, o quarto e mais avançado estágio é o da conexão e da experiência, no qual a tecnologia não apenas aperfeiçoa processos, mas contribui para a construção de experiências de trabalho mais significativas, personalizadas e engajadoras para os colaboradores.

Além disso, Ulrich destaca que o RH digital deve gerar valor para todos os stakeholders da organização.

Sua proposta de atuar “de fora para dentro” indica que as práticas de RH precisam considerar não apenas as demandas internas, mas também as expectativas de clientes, investidores e da sociedade.

## **Tendências e Perspectivas para o Futuro Digital do RH**

A transformação digital no campo da Gestão de Pessoas não é um fenômeno estático; trata-se de um processo contínuo, que se intensifica conforme novas tecnologias emergem e se consolidam nas práticas organizacionais.

A literatura contemporânea e organismos internacionais como a OECD sugerem que o futuro do RH será marcado por uma crescente integração entre tecnologia, comportamento humano e estratégia organizacional. Nesse cenário, o papel do RH evolui para um gestor de experiências, curador de dados e articulador de práticas que combinam eficiência digital com dignidade e bem-estar do trabalhador.

### **1. Inteligência Artificial Preditiva e Decisões Data-Driven**

O uso de inteligência artificial deve avançar para modelos preditivos mais sofisticados, capazes de antecipar riscos de turnover, prever demandas de capacitação, analisar padrões de desempenho e identificar fatores de engajamento de forma contínua.

As análises deixam de ser descritivas para se tornarem prescritivas, oferecendo recomendações automáticas, cenários e simulações.

Essa capacidade transforma o RH em um ator estratégico, capaz de agir proativamente e não apenas reagir a problemas.

#### **Perspectiva:**

O RH passa a operar como um "centro de inteligência humana", onde a interpretação ética e crítica dos dados se torna tão importante quanto os algoritmos que os produzem.

### **2. Ambientes de Trabalho Híbridos, Conectados e imersivos**

O futuro aponta para ambientes altamente híbridos, apoiados por tecnologias como realidade virtual (VR), realidade aumentada (AR) e metaverso corporativo. Treinamentos imersivos, simulações de liderança, integração de novos colaboradores e reuniões em espaços virtuais 3D tendem a se tornar práticas mais comuns, especialmente em empresas globalizadas.

**Perspectiva:**

Essas tecnologias ampliam a sensação de presença, reduzem custos de treinamento e fortalecem a colaboração remota, ao mesmo tempo em que exigem novas políticas de ergonomia digital e inclusão tecnológica.

**3. Automação Ética e Humanização do Trabalho**

A tendência é que rotinas administrativas, antes realizadas por profissionais de RH, sejam completamente automatizadas: cálculo de folha, controle de frequência, triagem inicial de currículos, respostas a dúvidas internas e monitoramento de indicadores.

A automação libera tempo para que o RH se concentre em atividades de maior valor estratégico, como cultura organizacional, desenvolvimento de lideranças e gestão da experiência humana.

**Perspectiva:**

O desafio será equilibrar eficiência com princípios éticos, evitando processos desumanizados, vieses algorítmicos e práticas de vigilância excessivas.

**4. Cultura Digital e Requalificação Contínua (Reskilling e Upskilling)**

Organizações enfrentam mudanças rápidas que exigem novas competências — digitais, comportamentais e analíticas.

Programas de requalificação contínua tornam-se essenciais para garantir competitividade e empregabilidade.

Plataformas inteligentes personalizam trilhas de aprendizagem, adaptando conteúdos aos estilos, ritmos e lacunas individuais.

**Perspectiva:**

A aprendizagem torna-se um processo dinâmico, individualizado e integrado ao cotidiano de trabalho, reforçando o papel do RH como promotor de uma cultura de aprendizado permanente.

**5. Employee Experience (EX) como Foco Estratégico**

Seguindo a lógica de Ulrich de criar valor “de fora para dentro”, a experiência do colaborador passa a ser tratada como um diferencial competitivo. Ferramentas digitais permitem mapear jornadas, identificar pontos de dor, avaliar percepções em tempo real e implementar melhorias contínuas com base no feedback.

**Perspectiva:**

Organizações caminham para modelos centrados em pessoas, com uso de tecnologia para fortalecer propósito, pertencimento e bem-estar.

## **6. Governança de Dados, Transparência e Conformidade Digital**

Com o crescimento do uso de dados, privacidade e ética digital tornam-se prioridades.

O futuro do RH envolve a consolidação de práticas robustas de governança de dados, com transparência algorítmica, explicabilidade de decisões automatizadas e conformidade total com legislações como a LGPD.

**Perspectiva:**

O RH assume um papel de guardião da ética digital, garantindo que tecnologias atuem para ampliar capacidades humanas e não para restringi-las.

### **Síntese: O RH do Futuro**

O futuro digital do RH não é apenas tecnológico, mas essencialmente humano, estratégico e orientado por dados. As empresas que prosperarem serão aquelas capazes de:

- integrar inteligência artificial com sensibilidade humana;
- criar experiências significativas sustentadas por tecnologia;
- promover aprendizado contínuo;
- proteger dados e preservar a dignidade do trabalho;
- utilizar a tecnologia como meio e não como fim.

Como afirma Dave Ulrich, o valor do RH digital será medido não pela adoção de ferramentas, mas pela capacidade de conectar tecnologia, pessoas e impacto organizacional, tornando o RH um protagonista do futuro do trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente investigação dedicou-se à análise da transformação digital no âmbito dos Recursos Humanos (RH) e de suas repercussões na gestão de pessoas, evidenciando como as inovações tecnológicas vêm redefinindo práticas, estruturas e diretrizes estratégicas nas organizações contemporâneas.

O percurso teórico e analítico desenvolvido ao longo deste estudo demonstrou, de forma inequívoca, que a evolução do RH — de uma função essencialmente operacional para uma atuação orientada estrategicamente — é impulsionada pela crescente necessidade de adaptação a um ambiente corporativo dinâmico, competitivo e intensamente digitalizado.

À luz das contribuições de Dave Ulrich, constatou-se que o RH contemporâneo ultrapassa o caráter burocrático historicamente atribuído à área, assumindo o papel de agente fundamental na geração de valor mensurável para a organização. Indicadores como produtividade, engajamento e retenção de talentos configuram-se como pilares dessa nova abordagem estratégica.

Nesse cenário, o setor de RH é instado a demonstrar impacto real no desempenho organizacional — ou, conforme sintetizado por Ulrich, “gerar valor ou sair do negócio”. A tecnologia, portanto, não se limita a um instrumento de automatização, mas constitui o meio pelo qual dados e informações são transformados em decisões mais precisas e alinhadas ao planejamento estratégico.

A maturidade do RH digital, segundo o autor, percorre quatro estágios: eficiência, inovação, informação e, finalmente, conexão e experiência — etapa em que a construção de vivências significativas para os colaboradores se torna prioridade. Complementarmente, a obra de Idalberto Chiavenato oferece uma base conceitual sólida para compreender o papel das tecnologias na Gestão de Pessoas.

Seus estudos evidenciam que a digitalização confere agilidade, flexibilidade e visão estratégica à área, permitindo que o RH dedique mais tempo ao desenvolvimento do capital humano, à formação de talentos e ao fortalecimento das competências organizacionais.

Recursos tecnológicos aplicados ao recrutamento, seleção, treinamento e avaliação do desempenho contribuem para processos mais objetivos, eficientes e alinhados às demandas de competitividade e inovação.

A análise das soluções digitais voltadas ao universo de RH — como HR Techs, People Analytics, sistemas ERP, plataformas de EAD, realidade virtual e métodos de gamificação — demonstrou que tais ferramentas ampliam a capacidade da área de gerar inteligência estratégica. Enquanto os sistemas de recrutamento digital melhoram a assertividade na escolha de profissionais, as plataformas de aprendizagem tornam o desenvolvimento mais interativo, contínuo e adaptável.

Do mesmo modo, softwares de monitoramento de desempenho e feedback em tempo real fortalecem práticas de gestão orientadas por dados e favorecem decisões mais direcionadas à melhoria da performance organizacional.

Entretanto, apesar dos benefícios amplamente observados, a transição para um RH digital plenamente integrado ainda enfrenta desafios relevantes.

Entre os principais obstáculos identificados estão a resistência à mudança, a insuficiência de competências digitais entre os colaboradores e as dificuldades inerentes à integração de sistemas. Tais barreiras reforçam a necessidade de investimentos consistentes em liderança preparada, comunicação clara e na construção de uma cultura organizacional aberta à inovação, ao aprendizado contínuo e à colaboração.

Em síntese, a transformação digital no RH, conforme evidenciado nas abordagens de Ulrich e Chiavenato, configura-se como um novo paradigma que exige dos profissionais da área atualização constante, visão estratégica e domínio de tecnologias emergentes.

A incorporação de ferramentas baseadas em inteligência artificial, machine learning e big data deixou de ser opcional e passou a constituir requisito indispensável para assegurar eficiência, competitividade e resultados de excelência. Assim, o RH consolida-se como um verdadeiro motor da estratégia corporativa, contribuindo de forma efetiva para o desenvolvimento sustentável das organizações na era digital.

## REFERÊNCIAS

CAPPELLI, P.; TAVIS, A. Performance management revolution. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 6, p. 58-67, 2018.

DAVENPORT, T.; RONANKI, R. Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, v. 96, n. 1, p. 108-116, 2018.

HARTER, J.; SCHMIDT, F.; HAYES, T. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, v. 87, n. 2, p. 268–279, 2002.

ULRICH, D.; DULEBOHN, J. Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management*, v. 54, n. 2, p. 1–17, 2015.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. São Paulo: Manole, 2021.

CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. Rio de Janeiro: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, I. Recursos humanos: o capital humano das organizações. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, I. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.



KELLY, G. Futuro do trabalho digital: estratégias de gestão. São Paulo: Senac, 2021.

SCHIAVINI, C. Gestão de pessoas e inovação: práticas para o RH digital. São Paulo: Atlas, 2019.

ULRICH, D. A transformação do RH: assumindo o papel de parceiro estratégico. São Paulo: Futura, 1997.

ULRICH, D. Reinventing the organization: how companies can deliver radically greater value in fast-changing markets. Boston: Harvard Business Review Press, 2021.

ULRICH, D. Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

ULRICH, D.; BROCKBANK, W. The HR value proposition. Boston: Harvard Business School Press, 2005.