

ETEC "PROFª. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ"
Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em
Recursos Humanos

Duanilly Paola da Silva
Fernanda Eduarda de Oliveira Machado
Nathalia Santana de Souza

TECNOLOGIA E GESTÃO DE TALENTOS: Os Impactos da
Transformação Digital nas Práticas de RH

Araraquara-SP
2024

Duanilly Paola da Silva
Fernanda Eduarda de Oliveira Machado
Nathalia Santana de Souza

**TECNOLOGIA E GESTÃO DE TALENTOS: Os Impactos da
Transformação Digital nas Práticas de RH**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do diploma de Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos sob a orientação do Professor Geraldo Antonio Agustoni

Araraquara-SP

2024

Duanilly Paola da Silva
Fernanda Eduarda de Oliveira Machado
Nathalia Santana de Souza

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência para obtenção do diploma de Ensino Médio com Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos.

Trabalho aprovado em 29 de novembro de 2024.

Banca Examinadora:

Geraldo Antonio Agustoni.
Orientador

Marcos Antonio de Oliveira Nery
Avaliador

Rodrigo Iani de Freitas
Avaliador

Araraquara-SP
2024

Dedicamos essa obra aos nossos familiares e professores que esteve conosco na nossa trajetória aqui.

TECNOLOGIA E GESTÃO DE TALENTOS: Os Impactos da Transformação Digital nas Práticas de RH

Resumo:

Com a mudança da sociedade por meio do aprimoramento tecnológico, a transformação digital também trouxe impacto para a gestão de talentos. Também conhecida como transformação digital em Recursos Humanos (RH), a transformação digital está relacionada à integração e à otimização dos recursos da tecnologia para os processos, desde o recrutamento até o desenvolvimento do funcionário. O papel da área de Gestão de Pessoas é determinante para atrair, manter e motivar talentos, pois, com a transformação digital, vem a necessidade da formação de líderes completos e da contratação de profissionais atualizados e com múltiplas competências. Para isso, ter as pessoas como centro das decisões corporativas nunca foi tão essencial, e a área de RH deve ser a protagonista da transformação digital em suas empresas. Assim, o desenvolvimento de líderes, o alinhamento do propósito da empresa com seus colaboradores e a capacitação contínua são os pilares que precisam ser explorados. Há muito tempo, os métodos tradicionais de gerenciamento de talentos têm sido a referência para as organizações que buscam atrair, reter e desenvolver sua força de trabalho. Os métodos tradicionais, embora eficazes até certo ponto, muitas vezes, não têm a agilidade e a capacidade de resposta necessárias para atender às demandas modernas. Desse modo, as empresas que não reconhecem esse fato e continuam a confiar apenas nas estratégias convencionais de gerenciamento de talentos podem perder os melhores profissionais. Com isso, elas não conseguem acompanhar seus concorrentes ou podem perder seus colaboradores para outras organizações mais atualizadas. Nesse sentido, a adoção de novas tecnologias e abordagens orientadas por dados pode ajudar as organizações a entenderem as necessidades e as aspirações de seus funcionários e atendê-las melhor. Com o atendimento dessas necessidades, há tendência a uma maior satisfação dos talentos, ao aumento da produtividade e, por fim, a um melhor desempenho dos negócios.

Palavras-chave: Tecnologia. Gestão de talentos. Transformação digital.

Abstract:

As society has changed through technological improvements, digital transformation has also had an impact on talent management. Also known as digital transformation in Human Resources (HR), digital transformation is related to the integration and optimization of technology resources for processes, from recruitment to employee development. The role of the People Management area is decisive in attracting, retaining and motivating talent, because with digital transformation comes the need to train complete leaders and hire up-to-date professionals with multiple skills. For this reason, having people at the center of corporate decisions has never been more essential, and the HR department must be the protagonist of the digital transformation in their companies. Thus, developing leaders, aligning the company's purpose with its employees and continuous training are the pillars that need to be explored. Traditional talent management methods have long been the benchmark for organizations seeking to attract, retain and develop their workforce. Traditional methods, while effective to a certain extent, often lack the agility and responsiveness needed to meet modern demands. As a result, companies that fail to recognize this and continue to rely solely on conventional talent management strategies may miss out on the best professionals. As a result, they are unable to keep up with their competitors or may lose their employees to other, more up-to-date organizations. In this sense, the adoption of new technologies and data-driven approaches can help organizations understand the needs and aspirations of their employees and better meet them. By meeting these needs, there is a tendency towards greater talent satisfaction, increased productivity and, ultimately, better business performance.

Keywords: Technology. Talent management. Digital transformation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
2 DESENVOLVIMENTO	4
2.1 Avanço.....	4
2.2 Tecnologia nas empresas	5
2.3 Como Empresas Estão Automatizando a função do RH.....	6
3 Robotização de processos	9
3.1 Transformação digital.....	15
3.2 Autores que deram opinião sobre o assunto.....	20
4 Conclusão	25
5 Referências Bibliográficas	26

1 Introdução

A transformação digital tem se consolidado como uma das principais estratégias adotadas pelas empresas para enfrentar os desafios do mundo moderno. Em um cenário altamente competitivo e dinâmico, as organizações precisam se adaptar rapidamente às mudanças, buscando maneiras de otimizar seus processos, aumentar a produtividade e oferecer um serviço de excelência aos seus clientes. Nesse contexto, a transformação digital vai além da simples implementação de tecnologias avançadas; ela se refere a um processo profundo e estrutural que integra tecnologias em todos os aspectos da operação empresarial, promovendo uma verdadeira revolução nas formas de trabalho, na gestão de informações e na interação com os consumidores.

A principal motivação por trás da transformação digital é a necessidade de agilizar procedimentos e tornar as atividades mais eficientes, proporcionando às equipes mais autonomia e liberdade para realizar suas tarefas de maneira mais eficaz. Ao se desvincularem de processos burocráticos e de modelos de gestão obsoletos, as empresas podem operar de forma mais flexível, colaborativa e inovadora. A transformação digital, portanto, se configura como uma mudança estratégica no qual a tecnologia não é apenas um recurso, mas um elemento central que influencia diretamente o fluxo de trabalho e a tomada de decisões dentro das organizações.

Portanto, a transformação digital não deve ser vista apenas como uma questão técnica, mas como uma mudança abrangente, que envolve novas formas de pensar, trabalhar e se relacionar com o mercado. Empresas que se dedicam a essa transformação podem se beneficiar de um desempenho superior, maior satisfação do cliente e uma posição mais sólida no mercado, tornando-se mais preparadas para o futuro.

2 Desenvolvimento

A transformação digital é uma das principais mudanças nas organizações. No setor de RH, especialmente, os recrutamentos digitais trazem economia de tempo e redução de custos, permitindo que a equipe se concentre em outras tarefas, planeje contratações estratégicas para formar equipes de alto desempenho e desenvolva estratégias para a marca empregadora. A implementação de tecnologia em RH resulta em economia de recursos, processos mais ágeis, maior foco na gestão de pessoas, aumento da produtividade e contratações mais eficientes e rápidas.

Com as ferramentas digitais, é possível identificar candidatos mais adequados para as vagas. No método manual, os currículos são triados e avaliados individualmente, enquanto os avanços tecnológicos permitem a coleta e seleção de candidatos usando filtros específicos para cada posição.

Os testes e avaliações digitais também ajudam a identificar o perfil de cada profissional e suas competências técnicas, atendendo às necessidades de cada equipe e formando setores mais qualificados. Ao reconhecer o perfil comportamental de cada candidato, é possível realizar contratações que estejam mais alinhadas às demandas internas da organização.

Dados revelam que aproximadamente 92% dos entrevistados acreditam estar passando por um processo de transformação digital. Dentro desse contexto, 47% estão priorizando a melhoria na utilização de dados para aprimorar a inteligência de negócios, 41% estão se dedicando ao recrutamento e desenvolvimento de talentos na área de tecnologia, e 40% estão concentrados na aquisição e implementação de novas tecnologias.

Segundo uma pesquisa realizada pela Microsoft com 312 líderes, 98% dos entrevistados reconhecem o impacto positivo da tecnologia em seus negócios e 92% consideram que sua organização está em processo de se transformar digitalmente. (contábeis, 16/08/2024).

2.1 Avanço

A transformação digital tem avançado e centraliza a tecnologia nas empresas, digitalizando todos os aspectos do negócio. Isso demanda mudanças significativas na operação e na entrega de valor ao cliente, além de uma nova cultura organizacional. O objetivo é otimizar processos, melhorar o desempenho e a experiência do usuário, aumentando a produtividade e a sustentabilidade em um mercado competitivo.

No Brasil, 45% das empresas já implementam estratégias de transformação digital, 30,5% estão desenvolvendo ou planejando estratégias, e apenas 1,9% não têm planos nesse sentido. No entanto, 85% das empresas consideram o tema importante.

Isso porque, na medida em que os concorrentes avançam na transformação digital, a distância entre essas empresas e as demais torna-se cada vez mais difícil de ser superada. As empresas mais bem sucedidas são aquelas que combinam uma cultura digital avançada, com lideranças fortes na gestão de TI, capazes de implementar soluções tecnológicas e disruptivas focadas em inovação, de forma ágil e eficaz. Esse fator, que chamamos de maturidade digital, é imprescindível para que a digitalização tenha êxito e apresenta um grande impacto no resultado financeiro dos negócios. Uma pesquisa revela que as empresas com maior nível de maturidade digital no Brasil, alcançam uma taxa de crescimento do EBITDA até 3 vezes maior. Vale lembrar que o EBITDA é a sigla, em inglês, para Earnings Before Interest and Taxes (Lucro antes de juros, impostos e amortização). Ou seja, são os ganhos reais de uma empresa.

Essas empresas utilizaram a tecnologia para aumentar sua eficiência, melhorar a experiência do cliente e realizar análise de dados, o que impulsionou ainda mais o crescimento e trouxe melhores resultados financeiros.

Nesse aspecto, um dos setores mais bem posicionados no país é o segmento de telecomunicações e TI, atrás somente do setor financeiro e do varejo, com 80% das empresas colocando os investimentos na transformação digital como prioridade.

2.2 Tecnologia nas empresas

No ano de 2022 trouxe muitas inovações, junto com ele, também aumentaram as possibilidades de que a sua próxima contratação seja intermediada por uma inteligência artificial. A pesquisa TIC Empresas, do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.Br), mostrou que 22% das empresas pequenas e 37% das grandes adotaram desde 2022 a IA no seu dia a dia, com a implementação de softwares de RH e gestão.

Ao falarmos de recrutamento, as companhias têm usado essas ferramentas desde a triagem de candidatos, onde a tecnologia ajuda a selecionar os currículos com mais aderência à vaga; até como uma espécie de “consultora de carreira”, que guia o candidato por todo o processo seletivo. Essa é uma tendência tão forte que o

Fórum Econômico Mundial lançou no mês de março de 2024 um guia para empresas que desejam adotar a tecnologia em seus processos de recrutamento.

Com a publicação, o Fórum Econômico entra em uma discussão já iniciada tanto por governos, quanto por membros do setor empresarial. Um projeto de lei aprovado pelo conselho da cidade de Nova York, busca regulamentar o uso da inteligência artificial em processos seletivos. A proposta exige que as ferramentas passem por uma auditoria anual para provar que não discriminam candidatos com base em raça ou gênero. As empresas também passariam a ser obrigadas a informar os candidatos de que a tecnologia seria utilizada. Poucos dias depois, American Express, Deloitte, General Motors, IBM, Mastercard, Nielsen e Nike, que utilizam IA em seus processos de contratação, decidiram fundar a Data and Trust Alliance, uma organização dedicada a combater o viés algorítmico em suas ferramentas.

2.3 Como Empresas Estão Automatizando a função do RH

1. Unilever

- Tecnologia Utilizada: Inteligência Artificial (IA) e Machine Learning.
- Aplicação: Usa IA para filtrar currículos, realizar entrevistas virtuais e melhorar a experiência do candidato. O processo de seleção é altamente automatizado e escalável.

2. Nubank

- Tecnologia Utilizada: Analytics e Ferramentas de People Analytics.
- Aplicação: Utiliza análise de dados para monitorar e promover a cultura organizacional, identificar necessidades de desenvolvimento e fazer previsões de retenção de talentos.

3. IBM

- Tecnologia Utilizada: IA e Chatbots.
- Aplicação: A IBM criou o chatbot Watson para responder a perguntas frequentes dos funcionários, além de usar IA para avaliar a performance e indicar cursos de capacitação personalizados.

4. Google

- Tecnologia Utilizada: People Analytics e Machine Learning.

- Aplicação: O Google usa análises preditivas para otimizar o recrutamento, melhorar o engajamento e avaliar o desempenho. A empresa realiza estudos internos para entender as práticas mais eficazes de gestão de pessoas.

5. Mercado Livre

- Tecnologia Utilizada: Ferramentas de Automação e Sistemas de Gestão de Talentos.
- Aplicação: Utiliza plataformas para simplificar processos de recrutamento, onboarding e treinamento, além de realizar pesquisas de clima para entender melhor as necessidades dos colaboradores.

6. Microsoft

- Tecnologia Utilizada: Plataformas de Comunicação e Ferramentas de Colaboração.
- Aplicação: O Microsoft Teams e o Office 365 são utilizados para permitir uma colaboração eficiente e promover o trabalho remoto, algo essencial para o engajamento dos colaboradores.

7. Ambev

- Tecnologia Utilizada: IA e Gamificação.
- Aplicação: Implementou processos gamificados no recrutamento, criando dinâmicas interativas para candidatos, além de usar IA para avaliar habilidades comportamentais em entrevistas.

Essas empresas mostram como a tecnologia em RH pode simplificar processos, melhorar a experiência do funcionário e proporcionar uma gestão mais eficiente de talentos.

8. SAP

- Tecnologia Utilizada: Software de Gestão de Talentos e People Analytics.
- Aplicação: A SAP usa sua própria plataforma, SuccessFactors, para gerenciar todo o ciclo de vida dos funcionários, desde o recrutamento até o desenvolvimento e a retenção de talentos. Com o uso de analytics, eles avaliam o engajamento e a satisfação dos colaboradores.

9. Netflix

- Tecnologia Utilizada: Big Data e People Analytics.
- Aplicação: A Netflix usa dados para tomar decisões estratégicas sobre gestão de talentos e cultura organizacional. Utilizam análises preditivas para avaliar o

desempenho e tomar decisões de contratação e promoção, garantindo a adequação de talentos à cultura de inovação da empresa.

10. Amazon

- Tecnologia Utilizada: IA, Automação e Machine Learning.
- Aplicação: A Amazon implementa IA para o gerenciamento de performance, recrutamento e avaliação de competências. Além disso, automatiza parte dos processos para escalar o RH, principalmente devido ao alto volume de contratações.

11. Deloitte

- Tecnologia Utilizada: Analytics e Ferramentas de Desenvolvimento de Carreira.
- Aplicação: A Deloitte usa o Deloitte Insights, sua própria plataforma de analytics, para monitorar a satisfação dos colaboradores, realizar análises de dados sobre desenvolvimento de carreira e identificar áreas de melhoria.

12. Accenture

- Tecnologia Utilizada: IA e Robótica.
- Aplicação: A Accenture utiliza IA para otimizar o recrutamento, realizar triagens automáticas de currículos e fazer entrevistas virtuais. Além disso, emprega chatbots para atendimento interno e automação para tarefas administrativas.

13. Facebook (Meta)

- Tecnologia Utilizada: IA, Big Data e Ferramentas de Engajamento.
- Aplicação: O Facebook utiliza algoritmos para prever engajamento e identificar possíveis riscos de rotatividade. Também investe em sistemas para oferecer recomendações personalizadas de desenvolvimento de carreira.

14. Banco Itaú

- Tecnologia Utilizada: Chatbots, Analytics e Plataformas Digitais.
- Aplicação: Utiliza chatbots para responder a dúvidas dos funcionários e para o recrutamento. O banco também usa analytics para tomar decisões de gestão de pessoas e melhorar o ambiente de trabalho.

15. Heineken

- Tecnologia Utilizada: Realidade Virtual (VR) e Gamificação.
- Aplicação: A Heineken incorporou realidade virtual em processos de treinamento e gamificação em recrutamento, criando experiências imersivas para simular desafios do cotidiano e avaliar habilidades comportamentais dos candidatos.

16. Grupo Boticário

- Tecnologia Utilizada: Automação e IA.
- Aplicação: Automação de processos internos e uso de IA para triagem de currículos e análise de performance, garantindo um recrutamento mais ágil e estratégico.

Essas empresas refletem como o uso estratégico de tecnologia em RH pode não apenas melhorar a experiência do colaborador, mas também gerar dados valiosos para decisões mais assertivas e personalizadas na gestão de pessoas.

- Pontos positivos
 - A tecnologia pode ajudar a economizar tempo e reduzir distâncias.
 - A tecnologia pode aumentar a produtividade e otimizar o tempo dos processos.
 - A tecnologia pode gerar novas profissões e reinventar as tradicionais.
 - A tecnologia pode oferecer novos desafios e fomentar a inovação.
 - A tecnologia pode redefinir o conceito de espaço de trabalho, permitindo que os colaboradores trabalhem de qualquer lugar e a qualquer momento.
 - A tecnologia pode ajudar a encontrar um maior número de talentos de modo fácil e rápido.
 - A tecnologia pode permitir recolher informações mais precisas e detalhadas sobre os candidatos a emprego.
- Pontos negativos
 - A tecnologia pode levar à redução de certas habilidades e funções, resultando em desemprego para os trabalhadores que não possuem as competências necessárias para os novos modelos de trabalho.
 - A tecnologia pode prejudicar a produtividade e inovação de cada um.
 - A tecnologia pode resultar em um impacto negativo sobre o equilíbrio entre vida profissional e familiar.

3 Robotização de processos

A automatização de tarefas no departamento de Recursos Humanos (RH) tem se tornado uma prática cada vez mais comum, principalmente para otimizar processos

repetitivos, aumentar a eficiência e reduzir erros humanos. Algumas das áreas-chave onde a automação pode ser aplicada incluem:

1. Recrutamento e Seleção

- **Triagem de Currículos:** Ferramentas de Inteligência Artificial (IA) podem ser usadas para analisar currículos automaticamente e identificar candidatos que mais se alinham às vagas, priorizando habilidades e experiência relevantes.
- **Testes e Avaliações Online:** Plataformas podem realizar testes psicométricos, de habilidades ou comportamentais de forma automatizada.
- **Agendamento de Entrevistas:** Ferramentas de agendamento automatizado podem ser integradas aos calendários dos recrutadores e candidatos, facilitando a marcação de entrevistas sem a necessidade de intermediação manual.

2. Onboarding de Novos Funcionários

- **Integração Digital:** Plataformas de onboarding podem automatizar o processo de integração, incluindo o preenchimento de formulários, assinatura de documentos, explicações sobre políticas internas e entrega de materiais de treinamento.
- **Treinamento e Capacitação:** Sistemas de Learning Management System (LMS) podem ser configurados para fornecer cursos e módulos de treinamento automaticamente, com acompanhamento do progresso dos novos colaboradores.

3. Gestão de Benefícios

- **Administração de Benefícios:** A automatização pode ser aplicada na gestão de benefícios como planos de saúde, vale-alimentação e outros. Ferramentas podem ser utilizadas para inscrição, atualização de dados e acompanhamento de solicitações dos colaboradores.
- **Pagamentos e Reembolsos:** Sistemas podem automatizar o cálculo de reembolsos, controle de documentos e processamento de pagamentos relacionados aos benefícios.

4. Controle de Ponto e Folha de Pagamento

- **Controle de Ponto Eletrônico:** Sistemas de ponto digital podem ser integrados diretamente com softwares de gestão de pessoal, reduzindo o trabalho manual de registros e conferência de jornada de trabalho.

- **Folha de Pagamento Automática:** Ferramentas de gestão de RH podem calcular salários, descontos, impostos e benefícios automaticamente, garantindo conformidade com as leis trabalhistas e facilitando o processo de pagamento.
5. Gestão de Desempenho
- **Avaliações de Desempenho:** Sistemas podem automatizar a coleta e análise de feedbacks, promovendo avaliações contínuas e fornecendo relatórios que ajudam na identificação de pontos fortes e áreas de desenvolvimento para os colaboradores.
 - **Definição de Metas e Acompanhamento:** Ferramentas de gestão de desempenho permitem a definição automática de metas, acompanhamento de resultados e geração de relatórios de performance.
6. Gestão de Pessoas e Comunicação Interna
- **Pesquisas de Clima Organizacional:** Automação pode ser aplicada na criação, envio e análise de pesquisas de clima e satisfação entre os colaboradores, permitindo uma resposta mais ágil e com maior base de dados.
 - **Comunicação e Engajamento:** Ferramentas de comunicação interna podem ser automatizadas para enviar lembretes, atualizações sobre eventos, comunicados importantes ou até mesmo para engajamento social (ex: campanhas de bem-estar ou reconhecimento de colaboradores).
7. Compliance e Documentação
- **Armazenamento e Gerenciamento de Documentos:** A automatização pode ajudar na organização e armazenamento de documentos obrigatórios e regulatórios, como contratos de trabalho, termos de confidencialidade e comprovantes de treinamentos, com controle de prazos e alertas.
 - **Conformidade Trabalhista:** Ferramentas podem monitorar mudanças na legislação e garantir que a empresa esteja sempre em conformidade com as leis trabalhistas.
8. Análises e Relatórios
- **Análises de Dados de RH:** Sistemas de Business Intelligence (BI) podem ser usados para automatizar a coleta de dados e a geração de relatórios sobre indicadores chave de desempenho (KPIs) relacionados ao RH, como taxa de rotatividade, produtividade, absenteísmo, entre outros.

- **Relatórios Personalizados:** Ferramentas podem permitir a criação de relatórios customizados, de forma que os gestores possam acompanhar e tomar decisões baseadas em dados reais e atualizados.

9. Gestão de Tarefas e Processos

- **Automação de Fluxos de Trabalho:** Ferramentas de workflow podem automatizar processos internos, como aprovações de férias, licenças médicas ou solicitações de mudanças de cargo, tornando o processo mais eficiente e transparente.
- **Notificações e Alertas:** Automatizar notificações sobre vencimento de documentos, prazos para treinamentos obrigatórios, renovação de contratos ou vencimento de benefícios.

10. Ferramentas e Tecnologias Comuns:

- **Sistemas de Gestão de RH (HRMS/HRIS):** Softwares como SAP SuccessFactors, Workday, ADP, BambooHR e outros, que oferecem soluções completas para gestão de pessoas.
- **Chatbots e Assistentes Virtuais:** A utilização de bots para responder perguntas frequentes dos colaboradores, como informações sobre salários, benefícios e processos internos.
- **Automação de Processos (RPA):** Robotic Process Automation (RPA) pode ser usada para executar tarefas repetitivas, como inserção de dados, geração de relatórios e processamento de documentos.

11. Benefícios da Automação no RH:

- **Eficiência:** Redução do tempo gasto em tarefas administrativas, permitindo que os profissionais de RH se concentrem em atividades mais estratégicas.
- **Redução de Erros:** A automação ajuda a minimizar erros humanos, especialmente em tarefas como cálculos de folha de pagamento e controle de ponto.
- **Aumento da Precisão e Conformidade:** Processos automatizados garantem que as regras trabalhistas sejam seguidas com mais rigor.
- **Melhora no Engajamento e Experiência do Colaborador:** Ao automatizar tarefas burocráticas, a experiência do colaborador pode ser mais fluida e sem fricções, além de permitir um feedback mais rápido e relevante.

A automação no departamento de Recursos Humanos (RH) é uma tendência crescente que visa otimizar processos repetitivos, aumentar a produtividade e

reduzir erros humanos. Nos últimos anos, com o avanço da tecnologia, o RH tem adotado cada vez mais ferramentas digitais para melhorar a eficiência e a experiência tanto dos colaboradores quanto dos gestores.

Uma das áreas mais impactadas pela automação é o recrutamento e a seleção. Tradicionalmente, o processo de triagem de currículos pode ser demorado e sujeito a erros, mas com a implementação de ferramentas baseadas em Inteligência Artificial (IA), a seleção de candidatos se torna mais rápida e precisa. Essas ferramentas analisam automaticamente os currículos, identificam padrões e priorizam os perfis mais alinhados com as vagas abertas. Além disso, o agendamento de entrevistas e a realização de testes de habilidades também podem ser automatizados, permitindo uma gestão mais ágil de candidatos.

O processo de onboarding, ou integração dos novos colaboradores, também pode ser otimizado com soluções digitais. Muitos dos passos que antes exigiam interação manual, como o preenchimento de formulários e a assinatura de documentos, podem ser feitos por meio de plataformas de onboarding que guiam o novo colaborador por todo o processo. Esses sistemas podem até mesmo oferecer módulos de treinamento online, onde o colaborador pode começar a aprender sobre a cultura da empresa, políticas internas e suas funções desde o primeiro dia.

A administração de benefícios também se beneficia da automação. Em vez de processar manualmente as inscrições, atualizações de dados e solicitações de benefícios como planos de saúde ou vales-alimentação, os sistemas podem gerenciar tudo de forma automatizada. O mesmo vale para a folha de pagamento, onde ferramentas específicas calculam automaticamente salários, impostos, descontos e benefícios, garantindo que as leis trabalhistas sejam seguidas e reduzindo o risco de erros de cálculo.

Além disso, a automação tem um papel crucial no controle de ponto e gestão de jornada de trabalho. Muitos sistemas permitem o controle de ponto eletrônico, que se integra diretamente aos sistemas de gestão de RH, eliminando a necessidade de conferência manual e diminuindo as chances de fraudes ou erros nos registros de horas trabalhadas. Isso também facilita o processamento da folha de pagamento, pois os dados sobre horas extras, faltas e férias são capturados automaticamente.

Outro aspecto importante é a gestão de desempenho. Ferramentas de automação permitem a criação de avaliações de desempenho contínuas, baseadas em feedbacks e resultados mensuráveis, o que facilita o acompanhamento de metas e a definição de planos de desenvolvimento para os colaboradores. Esses sistemas podem coletar feedbacks de líderes e colegas, compilar as informações e gerar relatórios automáticos, ajudando a promover uma cultura de melhoria contínua.

Com a automação, o processo de compliance também é aprimorado. Manter os registros e documentos dos colaboradores em conformidade com as exigências legais pode ser um desafio, mas as ferramentas de automação oferecem soluções para armazenar esses documentos de forma segura, acompanhar vencimentos e alertar os responsáveis sobre a necessidade de renovação de contratos ou de treinamentos obrigatórios, por exemplo.

A análise de dados é outro benefício da automação no RH. Sistemas avançados de Business Intelligence (BI) podem ser usados para gerar relatórios detalhados sobre indicadores como a taxa de rotatividade, absenteísmo, desempenho de equipes, e muito mais. Esses relatórios são fundamentais para que os gestores possam tomar decisões estratégicas baseadas em dados concretos, e não em suposições. A automação na geração de relatórios também permite que esses dados sejam atualizados em tempo real, dando uma visão clara e sempre atualizada da situação da equipe.

No aspecto da comunicação interna, a automação também pode ser aplicada para facilitar o engajamento dos colaboradores. Plataformas de comunicação podem ser configuradas para enviar lembretes automáticos sobre eventos, aniversários de colaboradores, ou para promover campanhas internas de bem-estar e reconhecimento. Isso não apenas melhora a comunicação, mas também mantém os funcionários mais informados e engajados.

É importante destacar que a automação não substitui os profissionais de RH, mas os capacita a focar em atividades mais estratégicas. Tarefas administrativas e repetitivas são delegadas às ferramentas, enquanto os profissionais de RH podem se concentrar em aspectos mais humanos, como o desenvolvimento de programas de capacitação, a gestão de clima organizacional e o planejamento de carreira dos colaboradores. A automação, nesse sentido, serve para liberar os profissionais de

RH de tarefas operacionais, permitindo que eles desempenhem um papel mais estratégico e consultivo na empresa.

Ao mesmo tempo, a automação no RH contribui para melhorar a experiência do colaborador. Processos ágeis e transparentes aumentam a satisfação e a produtividade dos funcionários. Além disso, ao reduzir a burocracia e os erros, a automação contribui para um ambiente de trabalho mais eficiente, com menos fricções no dia a dia dos colaboradores.

No final das contas, a automação no RH é uma maneira de melhorar a eficiência operacional, reduzir custos e proporcionar uma experiência mais positiva tanto para os colaboradores quanto para os gestores. E, à medida que novas tecnologias continuam a surgir, podemos esperar que a automação no RH se torne ainda mais sofisticada, ampliando as possibilidades de gestão de pessoas nas empresas.

3.1 Transformação digital

A pesquisa “Global Human Capital Trends 2021”, realizada pela Deloitte, revela que a pandemia acelerou a transformação digital nas empresas e aumentou a necessidade de mudanças na área de recursos humanos.

De acordo com Marcelo Porto Fernandes, professor de novas tecnologias aplicadas a gestão de pessoas da FGV, a transformação digital tem pelo menos 3 estágios: O primeiro, é a parte tecnológica, que envolve a digitalização e a automatização de processos. No caso da inteligência artificial, ou uso do *people analytics*, as informações levantadas permitem que o RH utilize os dados sobre pessoas para guiar suas decisões. A ferramenta também pode ser utilizada na triagem de currículos e avaliação de candidatos por meio de algoritmos. Com relação a capacitação, treinamentos e desenvolvimento, a inteligência artificial pode ser usada para avaliar os gaps dos colaboradores e até indicar cursos e formas de atualização.

O segundo estágio é a transformação das funções. O professor explica que toda essa tecnologia vai impactar em outras áreas da empresa, como finanças, RH, *supply chain*, atendimento ao cliente, etc. Por isso, a capacitação dos colaboradores será fundamental. Marcelo ressalta que os termos *Upskilling* e *reskilling*, utilizados para aperfeiçoamento ou reciclagem profissional, são importantes para essa jornada digital.

O conceito pode ser aplicado tanto para quem quer aprender novas habilidades e melhorar o desempenho no mercado de trabalho, quanto para quem precisa ocupar uma nova posição.

O terceiro estágio é a mudança de mindset. De acordo com o professor, para se chegar até a transformação digital, é importante que exista uma transformação cultural. “São eventos interligados e essa mudança cultural é fundamental para que a empresa consiga convencer e mostrar aos funcionários a importância da digitalização para o negócio”, conclui. E nesse sentido, só com o esforço e a participação da liderança é que essa nova cultura poderá ser disseminada pela empresa.

A transformação digital tem provocado uma revolução nas organizações do mundo todo. A integração e otimização dos procedimentos, por meio da utilização da tecnologia, em diversos setores tem causado mudanças importantes na maneira como as empresas trabalham e na geração de valor aos clientes.

No setor de Recursos Humanos, a transformação digital também é uma realidade. As novas tecnologias, incluindo a Inteligência artificial, tem ajudado na tomada de decisões e no aprimoramento dos processos internos. A utilização dessas ferramentas, também tem facilitado o recrutamento e a seleção de colaboradores, e ajudado no monitoramento de alcance das metas, e até a antecipar problemas relacionados à gestão de pessoas.

Sem a rotina burocrática, o RH fica mais ágil e as organizações passam a ter mais tempo e possibilidades para análise de informações. Nesse contexto, o RH tem um papel estratégico de integração com outras áreas, ajudando no direcionamento do negócio, sem esquecer do olhar específico para os colaboradores.

Entretanto, toda essa transformação exige uma mudança de cultura dos líderes e das equipes, que devem pensar em ações inovadoras para o time e para os clientes. Para Marcelo Porto Fernandes professor novas tecnologias aplicadas a gestão de pessoas da FGV, o RH digital deve ir além do uso de novas ferramentas e construir uma cultura focada na inovação. “O RH digital pode ajudar as demais áreas da organização a melhorarem seus indicadores. Além disso, deve-se focar mais na jornada e menos no processo”, explica.

Para ajudar as organizações nessa transformação e atender a essa demanda, o FGV In Company criou um programa de educação exclusivo para profissionais da área. O curso RH: Criando as organizações do futuro tem três módulos e é destinado aos profissionais sêniores de RH com potencial para assumirem posições de liderança.

O programa é baseado em estratégia de aprendizagem ativa, com estudos de caso, onde os participantes são protagonistas do processo. O curso é oferecido na modalidade blended, ou seja, presencial e on-line, com mediação de conteúdos e compartilhamento de experiências. Os participantes são acompanhados por uma mentoria para ajudar a identificar dificuldades e estimular o autoconhecimento. Rodrigo Troiano, diretor de Talento e Cultura da Coca-Cola considera o papel do RH estratégico nesse ambiente de mudanças. Ele participou do curso realizado pelo FGV In Company em 2022.

“Eu tive a oportunidade de ter aulas com professores que são referências nas suas áreas de atuação e que lideraram debates importantes sobre diversos temas de RH. Eu sinto que adquiri habilidades e conhecimentos que serão relevantes para aplicação no meu trabalho e que, certamente, me apoiarão na construção do RH do Futuro na minha empresa”, avalia (educação executiva 26/11/2024).

Para além das competências técnicas, como você avalia se escolheu ou não a pessoa certa para preencher uma vaga? É bem mais seguro apostar na tecnologia no RH do que em visões baseadas na subjetividade.

Atualmente, existem soluções que auxiliam o setor na análise do perfil dos profissionais, direcionando para contratações mais acertadas sem que seja preciso passar por um processo excessivamente longo.

Aliás, existem soluções tecnológicas indicadas para as mais diversas rotinas do setor. Neste post, vamos apresentar algumas delas para te ajudar a entender porque vale a pena substituir processos tradicionais por novas ferramentas, softwares e métodos. Confira!

O que é tecnologia no RH?

A tecnologia no RH é o uso de recursos digitais e/ou online para otimizar processos e tornar o setor mais estratégico, inclusive em relação à gestão de pessoas.

Falamos de ferramentas que automatizam tarefas manuais burocráticas — como plataformas de recrutamento e softwares de RH — e que empoderam o RH na

definição de suas ações — como sistemas de análise comportamental e de competências.

Em um primeiro momento, os recursos surgiram para poupar tempo e recursos do setor. E, embora isso ainda ocorra, as tecnologias acabaram por remodelar o papel do RH nas organizações.

Diante disso, o setor se transforma em um verdadeiro agente transformador da gestão de pessoas. Um cenário em que o RH funciona muito mais como uma central de inteligência dentro das empresas.

Como foi a evolução da tecnologia no RH?

O uso da tecnologia no RH evoluiu de forma gradativa. De início, processos feitos em papel e caneta foram substituídos por processos computadorizados, porém não personalizados. Quer um exemplo?

No passado, o RH lidava com processos manuais de registro de jornada, à base de papel e caneta. Depois do relógio de ponto, dispositivos eletrônicos surgiram, mas ainda demandando o uso das planilhas.

A evolução tecnológica permitiu que o setor contasse com soluções específicas para as suas rotinas, como um software de RH. Uma opção que conte com um aplicativo de controle de ponto, por exemplo, permite uma gestão de jornadas simplificada, mais rápida e segura.

Uma vez que as ferramentas para tarefas burocráticas entraram em cena, outras surgiram para alimentar o RH com dados e informações mais concretas para usar na gestão de pessoas do processo de recrutamento e seleção em diante.

O RH estratégico conta com processos inteligentes conduzidos a partir de indicadores, resultados mensuráveis e de qualidade, contando com vantagens como:

- automatização de tarefas repetitivas;
- redução ou extinção do retrabalho, especialmente com o uso de novas tecnologias;
- criação de relatórios mais sintéticos e mais úteis para outros departamentos;
- implementação de rotinas de melhoria constante;
- substituição de processos antiquados por processos novos necessariamente mais simples;
- menor uso de recursos humanos e pessoal;

- terceirização de tarefas não essenciais ou mecânicas;
- redução de custos.

8 ferramentas de gestão de pessoas que todo RH precisa conhecer

Quais as principais ferramentas de tecnologia no RH?

Entre as principais ferramentas de tecnologia no RH, temos:

- Ferramentas de comunicação corporativa;
- Computação em nuvem;
- Inteligência Artificial;
- Software as a Service.

Ferramentas de comunicação corporativa

Uma das bases de uma boa gestão de pessoas é a comunicação eficiente. Soluções digitais permitem que informações sejam transmitidas com facilidade e agilidade, além de contribuir para mais transparência na relação da empresa com seus colaboradores. Por meio desse tipo de tecnologia, o RH pode fazer o envio de pesquisas de satisfação e clima, enviar informes sobre banco de horas, férias e outros assuntos que interessam aos profissionais. E, como bônus, manter um canal de comunicação aberto para os colaboradores.

Computação em nuvem

Outra solução de tecnologia no RH é a computação em nuvem, um ecossistema digital que pode ser usado, entre outras coisas, para o armazenamento seguro de dados. Algo bastante útil a um setor que lida com diversas documentações diariamente e só tem a ganhar com a troca do uso de papéis e arquivos físicos por um serviço de armazenamento em nuvem sob demanda.

É esse tipo de tecnologia que permite que o RH conduza todo o processo de admissão de novos colaboradores online, por exemplo; enviando, recebendo e até validando documentos digitalmente.

Inteligência Artificial

Também vale destacar o uso da Inteligência Artificial (AI) que é amplamente usada em sistemas que automatizam tarefas manuais, reduzindo a carga burocrática do trabalho do RH.

Dados do Panorama de Gestão de Pessoas 2023, levantamento realizado pela Sólides, apontam que 87,9% dos profissionais de RH entendem as soluções de AI como aliadas do seu trabalho.

Existem várias formas de aplicar a Inteligência Artificial no RH. Entre as possibilidades, destacamos seu uso na gestão de talentos a partir de *softwares* que coletam, fazem o cruzamento de informações e analisam dados para identificar padrões e tendências.

Algo que simplifica o processo de escolha de candidatos para uma vaga ou até para uma oportunidade de promoção.

3.2 Autores que deram opinião sobre o assunto

A tecnologia no RH (Recursos Humanos) tem gerado uma série de debates e reflexões, com diferentes pontos de vista sobre os seus impactos e benefícios. A seguir estão algumas das principais ideias que as pessoas geralmente discutem sobre o tema:

1. Automatização e Eficiência

Positivo: Muitos profissionais de RH destacam a capacidade das tecnologias de automatizar processos repetitivos, como recrutamento e gestão de benefícios, permitindo que a equipe de RH foque em tarefas mais estratégicas, como desenvolvimento de talentos e engajamento dos colaboradores.

Exemplo: Ferramentas de recrutamento automatizado que filtram currículos, entrevistas por IA e análise preditiva de desempenho.

2. Melhoria na Experiência do Colaborador

Positivo: Tecnologias como plataformas de gestão de aprendizado, sistemas de feedback contínuo e ferramentas de comunicação colaborativa têm sido elogiadas por melhorar a experiência do colaborador, promovendo mais transparência e interação.

Exemplo: Softwares que ajudam na integração de novos funcionários (onboarding), além de sistemas de bem-estar corporativo que monitoram e incentivam a saúde mental e física.

3. Decisões Baseadas em Dados (People Analytics)

Positivo: O uso de dados no RH tem sido bastante valorizado. O People Analytics, por exemplo, permite decisões mais informadas e baseadas em dados reais, ao invés de intuições, para melhorar a gestão de talentos, retenção e desenvolvimento.

Exemplo: Análise de métricas como turnover, desempenho e engajamento para prever tendências e tomar ações preventivas.

4. Redução de Custos

Positivo: A tecnologia no RH ajuda a reduzir custos operacionais ao eliminar processos manuais e melhorar a precisão. A automação de tarefas administrativas permite um uso mais eficiente do tempo e recursos humanos.

Exemplo: Softwares de gestão de folha de pagamento ou plataformas de autoatendimento para colaboradores, que diminuem a necessidade de interações humanas para resolver questões simples.

5. Desafios no Uso de Tecnologia no RH

Negativo: Algumas pessoas apontam os desafios relacionados à adoção de novas tecnologias, como a resistência à mudança por parte dos profissionais de RH e a dificuldade de integrar sistemas tecnológicos com processos existentes.

Exemplo: A complexidade de implementar ferramentas de IA de forma ética e evitar vieses discriminatórios no recrutamento automatizado.

6. Privacidade e Ética

Preocupações: Outro aspecto importante é a questão da privacidade e da ética no uso de dados pessoais dos colaboradores. O uso de tecnologias, como monitoramento de desempenho em tempo real e análise de dados de saúde, pode gerar preocupações sobre a privacidade e o controle dos dados.

Exemplo: Questões relacionadas ao uso de dados pessoais para prever comportamentos e decisões, como demissões ou promoções, sem a devida transparência.

7. Acessibilidade e Inclusão

Positivo: A tecnologia também é vista como uma aliada para promover a inclusão no ambiente de trabalho. Ferramentas de acessibilidade e plataformas digitais permitem que mais pessoas, incluindo aquelas com deficiências, tenham acesso a oportunidades de trabalho e desenvolvimento.

Exemplo: Ferramentas de leitura de tela ou software adaptado para pessoas com deficiência visual, auditiva, entre outras.

8. Transformação Cultural

Positivo e Negativo: Algumas empresas acreditam que a tecnologia pode ajudar a transformar a cultura organizacional, promovendo maior colaboração e inovação. No entanto, há quem tema que o uso excessivo de tecnologia possa desumanizar as relações de trabalho, levando a um distanciamento entre os colaboradores e a gestão.

Exemplo: Ferramentas de feedback instantâneo e plataformas de comunicação interna podem facilitar a troca de ideias, mas, por outro lado, podem causar

sobrecarga de informações ou distúrbios no equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

9. Transformação do Recrutamento com IA e Machine Learning

Autor: John Sullivan O professor John Sullivan, especializado em gestão de talentos e recrutamento, é um dos grandes defensores do uso de inteligência artificial (IA) e machine learning para otimizar o recrutamento e a seleção de talentos. Ele aponta que essas tecnologias são capazes de ajudar a identificar candidatos que se alinham melhor com a cultura organizacional e as necessidades da empresa, além de prever o sucesso desses candidatos no longo prazo.

Citação: "A IA e o machine learning vão revolucionar o recrutamento, não apenas por filtrar currículos de forma mais eficiente, mas também por prever quais candidatos terão o maior sucesso nas funções e na cultura da organização." (Sullivan, The Talent Management Handbook)

Ele ainda enfatiza a importância de algoritmos preditivos que não só selecionam com base em qualificações, mas também consideram características psicográficas e comportamentais, o que pode melhorar a adaptação e o desempenho a longo prazo.

10. Gamificação no Desenvolvimento de Talentos

Autor: Karl M. Kapp Karl M. Kapp, autor de obras sobre gamificação, defende o uso de elementos de jogos para engajar os colaboradores no desenvolvimento de suas habilidades. As empresas estão cada vez mais utilizando tecnologias de gamificação para criar ambientes de aprendizado interativos, estimulantes e competitivos, incentivando os colaboradores a aprimorar suas habilidades de forma envolvente e motivadora.

Citação: "A gamificação cria experiências de aprendizado envolventes e personalizadas, permitindo que os colaboradores pratiquem habilidades e comportamentos em um ambiente sem riscos, ao mesmo tempo que mantêm seu engajamento e entusiasmo." (Kapp, The Gamification of Learning and Instruction)

Kapp também destaca como a gamificação ajuda na retenção de talentos ao criar um ambiente de trabalho mais dinâmico e divertido, o que aumenta a motivação dos funcionários e a competição saudável entre eles.

11. Impacto da Tecnologia na Gestão de Carreira

Autor: Thomas H. Davenport Thomas Davenport, conhecido por suas pesquisas em análise de dados e inteligência artificial, argumenta que as ferramentas tecnológicas, incluindo sistemas de gestão de carreira baseados em IA, têm a

capacidade de proporcionar uma abordagem mais estruturada para o crescimento profissional dentro das empresas. Essas ferramentas podem ajudar os colaboradores a visualizar e planejar suas trajetórias de carreira, além de fornecer recomendações personalizadas para melhorar seu desempenho.

Citação: "Tecnologias como o People Analytics ajudam a construir planos de carreira mais objetivos, com base em dados reais sobre as habilidades e os desempenhos dos colaboradores, ajudando-os a fazer escolhas mais informadas sobre seu desenvolvimento." (Davenport, *Competing on Analytics*)

Davenport também fala sobre o potencial da inteligência artificial para ajudar a identificar as lacunas de habilidades de cada colaborador, fornecendo a eles uma visão clara sobre as competências que precisam ser adquiridas para avançar em suas carreiras.

12. Aumento da Transparência e Objetividade nas Avaliações de Desempenho

Autor: Jack Welch Jack Welch, ex-CEO da General Electric, é conhecido por suas teorias sobre gestão de talentos e liderança, e ele sempre defendeu a importância de avaliações de desempenho claras e objetivas. Ele aponta que a tecnologia pode ajudar a reduzir vieses subjetivos no processo de avaliação de desempenho ao tornar os dados mais transparentes e acessíveis.

Citação: "A tecnologia torna a avaliação de desempenho mais objetiva e transparente. Sistemas que coletam dados em tempo real sobre o desempenho dos funcionários ajudam a garantir que todos sejam avaliados de maneira justa, sem influência de percepções pessoais ou erros humanos." (Welch, *Winning*)

A digitalização do feedback e a implementação de plataformas de feedback contínuo permitem que as empresas acompanhem o desempenho em tempo real, oferecendo informações instantâneas para melhorias e para decisões mais informadas sobre promoções e recompensas.

13. O Papel da Tecnologia no Desenvolvimento de Liderança

Autor: Daniel Goleman Daniel Goleman, famoso por seu trabalho sobre inteligência emocional, observa que a tecnologia pode ser usada para desenvolver líderes, especialmente em ambientes corporativos complexos. Softwares de coaching digital, plataformas de aprendizado online e sistemas de feedback baseados em IA são ferramentas poderosas para identificar e desenvolver líderes emergentes.

Citação: "Líderes de sucesso são aqueles que não apenas sabem o que fazer, mas sabem como usar as ferramentas e tecnologias disponíveis para aumentar sua

inteligência emocional e melhorar suas habilidades de liderança." (Goleman, Emotional Intelligence)

Ele destaca que a tecnologia pode ajudar os futuros líderes a desenvolverem habilidades cruciais, como autoconhecimento, autocontrole, empatia e habilidades sociais, através de sistemas de coaching e mentoria digital que oferecem feedback contínuo e experiências de aprendizado personalizadas.

14. Transformação Digital da Gestão de Talentos

Autor: McKinsey & Company Em um de seus relatórios, a McKinsey & Company argumenta que a transformação digital no campo da gestão de talentos não se limita à adoção de ferramentas, mas envolve uma mudança de mentalidade e cultura dentro das organizações. Eles observam que as empresas que utilizam tecnologias de maneira eficaz para gerir talentos criam ambientes de trabalho mais colaborativos, ágeis e inovadores.

Citação: "A transformação digital no gerenciamento de talentos é fundamental para a construção de uma força de trabalho mais flexível e inovadora, capaz de responder rapidamente às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes." (McKinsey, The Digital Transformation of HR)

A McKinsey destaca que o uso de ferramentas digitais, como plataformas colaborativas, de aprendizado e de avaliação de desempenho, permite uma gestão de talentos mais ágil e adaptada às necessidades e expectativas dos colaboradores, aumentando a capacidade de inovação das organizações.

4 Conclusão

A transformação digital vem revolucionando o setor de Recursos Humanos, tornando-o mais estratégico e orientado por dados. Tecnologias como inteligência artificial, big data, automação e analytics não só otimizam tarefas operacionais, mas também trazem insights valiosos para a gestão de talentos. Com essas ferramentas, as empresas podem realizar contratações mais precisas, prever comportamentos e necessidades dos colaboradores, personalizar treinamentos e até mesmo promover uma experiência de trabalho mais engajadora.

O impacto positivo da digitalização em RH vai além da eficiência; ela cria um ambiente mais atrativo para os talentos, especialmente em um cenário onde a retenção de bons profissionais é um desafio constante. Além disso, práticas como o uso de chatbots para atendimento, a gamificação em processos seletivos e o uso de IA para análise de performance proporcionam agilidade, melhorando a experiência dos colaboradores e aumentando a produtividade.

Porém, a implementação de tecnologia em RH exige atenção à ética, privacidade de dados e preparo organizacional. Treinamentos são fundamentais para que os profissionais do setor estejam capacitados a lidar com novas ferramentas e interpretações de dados, garantindo que o RH continue humanizado e atenda às expectativas tanto dos colaboradores quanto da liderança.

A transformação digital no RH reforça a importância de uma gestão de talentos inovadora e baseada em dados, colocando as empresas em uma posição mais competitiva e alinhada às exigências de um mercado em constante evolução.

5 Referências Bibliográficas

<https://blog.solides.com.br/tecnologia-no-rh/>

<https://chatgpt.com/c/67201050-2e94-800d-a95b-eb55eb6d45ff>

www.google.com.br

<https://educacao-executiva-in-company.fgv.br/insights/artigos/transformacao-digital-e-o-papel-central-do->

<https://forbes.com.br/carreira/2021/12/como-implementar-uma-inteligencia-artificial-nos-seus-processos-de-rh/>

<https://pos.faculdadephorte.edu.br/o-impacto-da-transformacao-digital-na-gestao-de-talentos/>

[O que é transformação digital? - VC-X Solutions \(vcx.solutions\)](#)

[92% das MPMEs estão em processo de transformação digital \(contabeis.com.br\)](#)