

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA
ETEC IRMÃ AGOSTINA
Técnico Em Administração**

**Ana Beatriz Sales
Brena Dos Santos
Elisa Lana De Souza
Giulia Oliveira Da Cruz
Maria Alice Dos Santos
Marianna De Oliveira**

**OS NOVOS RUMOS DO RH: a transformação da gestão de pessoas
no RH 4.0**

**São Paulo
2026**

**Ana Beatriz Sales
Brena Dos Santos
Elisa Lana De Souza
Giulia Oliveira Da Cruz
Maria Alice Dos Santos
Marianna De oliveira**

**OS NOVOS RUMOS DO RH: a transformação da gestão de pessoas
no RH 4.0**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso Técnico em Administração da Etec
Irmã Agostina, orientado pelo Prof. Rodrigo
Tadeu Alves Reina como requisito parcial para
obtenção do título de Técnico em
Administração.

**São Paulo
2026**

RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso analisa as transformações na Gestão de Pessoas no contexto do RH 4.0, considerando a evolução do setor de Recursos Humanos, as inovações tecnológicas e os desafios da era digital nas organizações. A pesquisa foi desenvolvida por meio de revisão teórica integrada a uma pesquisa de campo de abordagem mista, com caráter quali-quantitativo, realizada por meio de um questionário online aplicado aos colaboradores. O estudo bibliográfico evidenciou a transição de um modelo burocrático para uma atuação estratégica, na qual o capital humano passou a ser reconhecido como o principal ativo organizacional. Os resultados da pesquisa de campo indicam que, embora a tecnologia traga modernização para os processos das empresas, ela também gera desafios importantes relacionados à cultura organizacional, à necessidade de treinamento e ao impacto na saúde mental dos funcionários. Conclui-se que a integração entre as ferramentas digitais e a valorização das pessoas é essencial para o sucesso das empresas na era digital, exigindo um equilíbrio constante entre inovação tecnológica e humanização das relações de trabalho

Palavras-chave: RH 4.0; Gestão de Pessoas; Inovação Tecnológica; Saúde Mental; Pesquisa de Campo

ABSTRACT

This Final Course Project analyzes the transformations in People Management within the context of HR 4.0, considering the evolution of the Human Resources field, technological innovations, and the challenges of the digital era in organizations. The research was conducted through a literature review combined with a mixed-methods field study, using both qualitative and quantitative approaches, based on an online questionnaire administered to employees from different organizations.

The literature review highlighted the transition from a bureaucratic model to a strategic approach, in which human capital has become recognized as the main organizational asset. The findings of the field research indicate that, although technology promotes the modernization of business processes, it also creates significant challenges related to organizational culture, the need for continuous training, and the impact on employees' mental health.

It is concluded that the integration of digital tools with the appreciation of people is essential for organizational success in the digital era, requiring a continuous balance between technological innovation and the humanization of workplace relationships.

Keywords: HR 4.0; People Management; Technological Innovation; Mental Health; Field Research.

1. INTRODUÇÃO

O setor de Recursos Humanos está passando por uma das suas transformações mais significativas na história, impulsionada pela Quarta Revolução Industrial e pela rápida evolução dos modelos de trabalho. A partir desse marco, caracterizado pela automação, pela inteligência artificial e pela digitalização dos processos, as empresas foram compelidas a redefinir suas estratégias de gestão, tornando o RH um agente central na adaptação e desenvolvimento do capital humano.

O presente trabalho justifica-se pela relevância crescente do setor de RH no contexto organizacional moderno, especialmente diante das transformações econômicas, tecnológicas e sociais que impactam diretamente a gestão de pessoas. Segundo Chiavenato (2020), as pessoas passaram a ser vistas como o principal ativo das organizações, sendo responsáveis por impulsionar a inovação, a produtividade e o alcance dos resultados estratégicos. Além disso, o cenário atual exige que o RH vá além das práticas tradicionais de recrutamento e seleção, treinamento ou folha de pagamento. Hoje, espera-se que esse setor atue de forma estratégica, promovendo a cultura organizacional, o engajamento, o bem-estar e o desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Marras, 2022). A introdução de ferramentas digitais e o uso de dados como o People Analytics tornaram-se fundamentais para apoiar decisões assertivas e sustentáveis, reforçando o papel do RH como parceiro estratégico da alta gestão. A escolha do tema também se justifica pela necessidade de compreender como as organizações estão se adaptando às novas exigências do mercado de trabalho, que valoriza a flexibilidade, a diversidade e o propósito nas relações profissionais. Conforme o relatório Global Human Capital Trends (Deloitte, 2024), as empresas que investem em modelos de gestão mais humanos, éticos e inovadores tendem a apresentar melhores índices de desempenho e retenção de talentos.

Diante desse contexto de transformação e da necessidade de atuação estratégica, este trabalho busca responder à seguinte questão-problema: Como ocorre a transformação da gestão de pessoas no contexto do RH 4.0 nas empresas? Para

orientar a investigação, estabelece-se um plano de pesquisa, detalhado nas subseções seguintes.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 GERAL

Analisar a transformação da gestão de pessoas no contexto do RH 4.0, considerando a evolução do Recursos Humanos, as inovações tecnológicas e os desafios da era digital nas organizações.

1.1.2 ESPECÍFICOS

- Analisar a evolução do Recursos Humanos e a transformação da gestão de pessoas até o modelo de RH 4.0.
- Identificar as principais inovações tecnológicas aplicadas ao RH, com destaque para o People Analytics e sua influência nas práticas organizacionais.
- Verificar os desafios da gestão de pessoas na era digital, considerando a cultura organizacional, o comportamento dos colaboradores e a saúde mental no ambiente de trabalho.

2. METODOLOGIA

2.1 Tipo de Pesquisa

Esta pesquisa possui caráter exploratório e descritivo, utilizando como base uma pesquisa bibliográfica feita através de artigos científicos e relatórios da área. O trabalho foi desenvolvido com o objetivo de analisar as práticas de gestão de pessoas nas empresas atuais, focando nos impactos, nos problemas e nas mudanças trazidas pelo modelo de RH 4.0. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se uma abordagem mista, combinando a análise de números (dados quantitativos) com a análise de opiniões (dados qualitativos).

2.2 Instrumento de Pesquisa

Para a coleta de dados, foi utilizado um questionário estruturado, criado e compartilhado de forma online através da plataforma Google Forms. O uso dessa ferramenta facilitou o acesso dos participantes, que puderam responder por computadores ou celulares. O questionário foi dividido em perguntas de múltipla escolha (fechadas) e perguntas dissertativas (abertas).

Nas perguntas de múltipla escolha, utilizou-se uma escala de 4 opções (concordo totalmente, concordo parcialmente, discordo totalmente e discordo parcialmente), buscando identificar as opiniões sobre o bem-estar no trabalho e a atuação do RH. Já as perguntas abertas coletaram respostas em texto, onde os participantes puderam detalhar as maiores dificuldades tecnológicas e os setores onde esses problemas mais acontecem.

No total, a pesquisa contou com a participação de 66 respondentes válidos. Os dados das perguntas fechadas foram reunidos e transformados em gráficos percentuais, enquanto as respostas das perguntas abertas foram lidas, interpretadas e divididas por temas semelhantes para construir a análise final deste trabalho.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 Evolução do RH nas empresas

A evolução do setor de Recursos Humanos (RH) nas organizações reflete as profundas transformações ocorridas no ambiente empresarial ao longo das últimas décadas. Inicialmente, o RH possuía uma atuação predominantemente operacional, sendo responsável por atividades burocráticas como controle de folha de pagamento, administração de benefícios, recrutamento básico e cumprimento das exigências legais. Nesse modelo tradicional, o foco estava na execução de tarefas administrativas, com pouca ou nenhuma participação nas decisões estratégicas da empresa. Dessa forma, o setor era frequentemente percebido como um centro de custos, sem contribuição direta para os resultados organizacionais. De acordo com Idalberto Chiavenato (2014), esse modelo tradicional de gestão de pessoas era caracterizado por uma visão mecanicista do trabalhador, no qual o indivíduo era tratado apenas como um recurso produtivo.

Com o avanço da globalização, o aumento da competitividade e as constantes mudanças no mercado, as organizações passaram a reconhecer que o seu principal diferencial competitivo não se encontra apenas nos recursos financeiros ou tecnológicos, mas principalmente nas pessoas. Essa nova perspectiva impulsionou uma mudança significativa no papel do RH, que deixou de atuar exclusivamente de forma operacional para assumir uma posição estratégica dentro das empresas. A partir desse momento, o foco passou a ser o desenvolvimento do capital humano, considerando os colaboradores como agentes fundamentais para a inovação, produtividade e alcance dos objetivos organizacionais. Nesse sentido, Dave Ulrich (1998) destaca que o RH deve atuar como parceiro estratégico, contribuindo diretamente para a geração de valor dentro das organizações.

Nesse contexto, o RH estratégico surge com a proposta de alinhar a gestão de pessoas às metas e estratégias da organização, promovendo ações voltadas para o desenvolvimento de competências, retenção de talentos, engajamento dos colaboradores e fortalecimento da cultura organizacional. Além disso, a liderança também passou por transformações, deixando de ser autoritária e centralizadora para se tornar mais participativa, comunicativa e orientada ao desenvolvimento das equipes. Esse novo perfil de liderança contribui para a criação de um ambiente de

trabalho mais colaborativo, inovador e produtivo. Conforme Stephen P. Robbins (2014), a liderança exerce influência direta sobre o comportamento dos colaboradores e sobre o clima organizacional, sendo um fator determinante para o desempenho das equipes.

Outro fator determinante para a evolução do RH foi o avanço tecnológico, que trouxe novas ferramentas e possibilidades para a gestão de pessoas. O uso de tecnologias como Big Data, Inteligência Artificial, plataformas digitais de aprendizagem, gamificação e trabalho remoto tem permitido maior eficiência nos processos, além de possibilitar uma tomada de decisão mais assertiva e baseada em dados. Essas inovações também contribuem para a melhoria da experiência do colaborador, tornando o ambiente organizacional mais dinâmico, flexível e adaptado às novas demandas do mercado. Segundo Gary Dessler (2017), a tecnologia tem papel fundamental na modernização da gestão de pessoas, tornando os processos mais estratégicos e orientados a resultados.

Além disso, o RH contemporâneo assume um papel fundamental na promoção do bem-estar dos colaboradores, na valorização da diversidade e inclusão, e no desenvolvimento contínuo das competências profissionais. As organizações passam a investir em treinamentos, capacitação e desenvolvimento de lideranças, reconhecendo que o crescimento sustentável depende diretamente do desempenho e da satisfação de seus colaboradores. Dessa forma, o capital humano passa a ser considerado o principal ativo organizacional, reforçando a importância de uma gestão estratégica de pessoas. De acordo com Christophe Dejours (1992), o trabalho exerce influência significativa na construção da identidade do indivíduo, podendo gerar tanto satisfação quanto sofrimento, dependendo das condições em que é realizado.

Diante desse cenário, é possível afirmar que o RH continuará evoluindo, acompanhando as transformações tecnológicas e sociais. A tendência é que o setor se torne cada vez mais digital, analítico e estratégico, atuando como um parceiro essencial no crescimento e na competitividade das organizações. Assim, a evolução do RH representa não apenas uma mudança estrutural, mas também uma mudança de mentalidade, na qual as pessoas deixam de ser vistas como recursos e passam a ser reconhecidas como protagonistas do sucesso empresarial. Nesse contexto, conforme aponta Ana Maria Glina (2010), torna-se fundamental que as organizações

também considerem os impactos do trabalho na saúde mental dos colaboradores, promovendo ambientes mais saudáveis e equilibrados.

3.2 Do Departamento Pessoal à Gestão Estratégica de Pessoas

O Departamento Pessoal é uma das áreas fundamentais dentro das organizações, sendo responsável pela execução de rotinas administrativas e pelo cumprimento da legislação trabalhista. Historicamente, sua atuação esteve voltada a atividades operacionais, como controle de folha de pagamento, admissões, demissões e gestão de documentos, o que fez com que, por muitos anos, não fosse reconhecido como uma área estratégica, mas apenas funcional (Magalhães, 2025).

Entretanto, o mundo do trabalho passou por profundas transformações ao longo dos anos. O avanço das tecnologias, as constantes mudanças na legislação e a valorização do capital humano contribuíram para uma nova percepção sobre o papel das pessoas nas organizações, que passaram a ser consideradas ativos essenciais para o sucesso empresarial (Bernhoeft, 2025).

Nesse contexto, a modernização do Departamento Pessoal foi impulsionada pela integração entre eficiência operacional e valorização humana. A implementação de sistemas digitais, automação de processos e soluções em nuvem transformou significativamente a execução das atividades rotineiras, reduzindo erros e otimizando o tempo dos profissionais. Com isso, o DP passou a atuar de forma mais analítica e estratégica, dedicando-se a atividades de maior valor agregado, como análise de clima organizacional e planejamento de carreira. Além disso, a adoção de uma cultura orientada por dados permitiu que o Departamento Pessoal se tornasse uma importante fonte de informações para a tomada de decisões. A análise de indicadores possibilita identificar padrões de comportamento, prever índices de rotatividade e avaliar o impacto das práticas internas na satisfação dos colaboradores. Paralelamente, a experiência do colaborador ganhou destaque, passando a ocupar o centro das estratégias organizacionais. Dessa forma, cada etapa da jornada do funcionário desde a admissão até o acompanhamento de desempenho torna-se uma oportunidade de fortalecimento da cultura organizacional e promoção do bem-estar (IMMA, 2026). Diante desse cenário, torna-se evidente que o Departamento Pessoal deixou de exercer apenas funções burocráticas para assumir um papel mais estratégico dentro

das organizações, contribuindo para o alinhamento entre a gestão de pessoas e os objetivos empresariais (Dutra, 2017).

Além disso, a integração entre tecnologia, análise de dados e valorização humana fortalece sua atuação, permitindo maior eficiência nos processos e melhor tomada de decisões. Segundo Chiavenato (2020), a gestão de pessoas deve estar alinhada à estratégia organizacional, tornando-se um diferencial competitivo.

Assim, o Departamento Pessoal consolida-se como uma área essencial para o desenvolvimento organizacional, deixando de ser apenas operacional e passando a agregar valor aos resultados da empresa.

3.3 O Ciclo da Gestão Estratégica de Pessoas

O ciclo da Gestão Estratégica de Pessoas pode ser compreendido como um conjunto contínuo e integrado de práticas voltadas ao alinhamento entre o capital humano e os objetivos organizacionais. A expressão “ciclo”, nesse contexto, indica que a gestão de pessoas não se configura como um evento isolado, mas como um processo dinâmico, repetitivo e em constante renovação ao longo do tempo, exigindo que a área de Recursos Humanos (RH) avalie, adapte e realinhe continuamente suas práticas. Dessa forma, o RH deixa de exercer uma função meramente operacional e passa a atuar de maneira estratégica, contribuindo diretamente para o desempenho organizacional. Conforme afirma Idalberto Chiavenato (2014, p. 15) , “a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, os quais envolvem atividades como agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas, evidenciando a natureza sistêmica e cíclica da área.

Nesse sentido, o ciclo da gestão de pessoas apresenta características fundamentais. Primeiramente, trata-se de um processo temporal, pois possui início, meio e fim em cada etapa, mas se reinicia continuamente com base nos aprendizados obtidos. Além disso, possui caráter estratégico, uma vez que vai além da execução de tarefas operacionais, como folha de pagamento e controle de ponto, passando a conectar a gestão de pessoas à missão, visão, valores e objetivos da organização. Outro aspecto relevante é o alinhamento entre pessoa, papel e organização, de modo que os colaboradores compreendam sua importância estratégica, desenvolvam competências essenciais e contribuam efetivamente para os resultados organizacionais.

Embora o modelo do ciclo possa variar conforme o autor, algumas etapas são recorrentes. Inicialmente, realiza-se o diagnóstico ou análise da situação atual, identificando necessidades, lacunas e oportunidades. Em seguida, ocorre o planejamento estratégico de pessoas, no qual são definidas as práticas e políticas de RH alinhadas aos objetivos organizacionais. Posteriormente, dá-se a implementação das ações, envolvendo processos como recrutamento, seleção, integração, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho e retenção de talentos. Na sequência, ocorre o monitoramento e a avaliação, com o acompanhamento de indicadores e métricas que permitem verificar a efetividade das ações. Por fim, há a retroalimentação ou realinhamento, etapa em que, com base nos resultados obtidos, são realizados ajustes e melhorias, reiniciando o ciclo em um novo nível de maturidade organizacional.

A utilização do termo “ciclo” justifica-se pela natureza dinâmica e mutável das organizações, que estão inseridas em ambientes competitivos e em constante transformação. Mudanças no mercado, avanços tecnológicos e novas exigências de competências tornam necessário que o RH atue de forma adaptativa e contínua. Nesse contexto, conforme destacam Dave Ulrich (2001) e Michael Armstrong (2009) a gestão estratégica de pessoas deve estar alinhada à estratégia organizacional e estruturada como um processo contínuo que envolve planejamento, desenvolvimento, avaliação e retenção de talentos. Assim, o ciclo da gestão estratégica de pessoas evidencia-se como elemento essencial para a adaptação organizacional, a promoção da inovação e a construção de vantagem competitiva sustentável.

Por fim, destaca-se que a adoção desse ciclo contribui significativamente para os novos rumos do RH, tornando-o mais proativo e orientado a resultados. Ao invés de atuar de forma reativa, o setor passa a antecipar demandas, tratar o capital humano como ativo estratégico e promover o alinhamento entre cultura organizacional, pessoas e desempenho. Além disso, em contextos caracterizados pela volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, o ciclo contínuo de gestão de pessoas favorece a aprendizagem organizacional, a adaptação às mudanças e o uso de indicadores como suporte à tomada de decisão, consolidando o papel estratégico do RH nas organizações contemporâneas.

3.4 Os Seis Processos Fundamentais da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas não se limita às atividades de recrutamento e seleção, sendo composta por um conjunto de processos interdependentes que se influenciam mutuamente e devem atuar de forma integrada para garantir a eficiência organizacional. Nesse contexto, uma contratação inadequada pode gerar custos adicionais, dificultar a adaptação do colaborador e comprometer os resultados da organização. Dessa forma, torna-se essencial o equilíbrio entre todas as etapas da gestão de pessoas, assegurando que as práticas adotadas contribuam efetivamente para o alcance dos objetivos estratégicos. Esses processos representam um conjunto estruturado de ações que possibilitam às organizações atrair, desenvolver e reter profissionais qualificados, reduzindo a rotatividade, melhorando o desempenho e fortalecendo o vínculo entre empresa e colaboradores. Assim, o indivíduo deixa de ser visto apenas como um recurso operacional e passa a ser reconhecido como elemento fundamental para o sucesso organizacional.

A responsabilidade por essas práticas recai sobre o setor de Recursos Humanos, que desempenha papel essencial no desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes dos colaboradores. Historicamente associado a funções administrativas e burocráticas, o RH passou por um processo de transformação, assumindo uma posição estratégica dentro das organizações, voltada à promoção do bem-estar, à motivação e à integração dos profissionais com a cultura organizacional. Essa mudança evidencia a valorização do capital humano como fator determinante para a competitividade e sustentabilidade das empresas.

De acordo com Idalberto Chiavenato (2014, p. 15), “a gestão de pessoas é um conjunto integrado de processos dinâmicos e interativos”, os quais são estruturados em seis processos fundamentais: agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e monitorar pessoas. O processo de agregar pessoas refere-se ao recrutamento e à seleção de talentos alinhados aos valores e objetivos organizacionais, buscando atrair profissionais qualificados. O processo de aplicar pessoas está relacionado à integração dos colaboradores e à definição de suas funções, incluindo o acompanhamento e a avaliação de desempenho. Já o processo de recompensar pessoas envolve a oferta de salários, benefícios e incentivos que reconheçam o desempenho e promovam a motivação. O desenvolvimento de pessoas, por sua vez,

diz respeito ao aprimoramento contínuo das competências por meio de treinamentos e capacitações. O processo de manter pessoas visa garantir condições adequadas de trabalho, qualidade de vida e um ambiente organizacional saudável, contribuindo para a retenção de talentos. Por fim, o processo de monitorar pessoas refere-se ao acompanhamento dos resultados por meio de indicadores de desempenho, permitindo a identificação de melhorias e a tomada de decisões estratégicas.

A integração desses processos é essencial para que a gestão de pessoas atue de forma eficaz e alinhada à estratégia organizacional. Quando bem estruturadas, essas práticas promovem um ambiente de trabalho mais saudável, fortalecem a cultura organizacional e contribuem para a construção de uma imagem institucional positiva. Dessa forma, a gestão de pessoas consolida-se como um instrumento estratégico indispensável para o alcance de resultados, a geração de valor e a sustentabilidade das organizações em um ambiente cada vez mais competitivo e dinâmico.

4. OS NOVOS RUMOS: OS DESAFIOS DA GESTÃO E O RH 4.0

4.1 A Quarta Revolução Industrial e o Conceito de RH 4.0

A Quarta Revolução Industrial é diferente de tudo aquilo que já foi experimentado pela humanidade. Em nossa história, as revoluções têm ocorrido quando novas tecnologias e novas formas de perceber o mundo desencadeiam uma alteração profunda nas estruturas sociais e nos sistemas econômicos (Schwab, 2016).

A primeira mudança na indústria teria se dado na Primeira Revolução Industrial, a qual aconteceu a partir de 1760, com o desenvolvimento das máquinas a vapor na Inglaterra, utilizadas principalmente na indústria têxtil e nos trens de ferro.

Em 1850 surgiu a Segunda Revolução Industrial, que trouxe diversas novas tecnologias para as fábricas e residências, com o desenvolvimento da indústria química, aeronáutica e das fontes de energia elétrica, nuclear e do petróleo, especialmente com o uso do motor elétrico nas fábricas.

Entre as décadas de 1960 e 1970 do século passado, ocorreu um novo movimento identificado como Terceira Revolução Industrial, o qual ainda sobrevive com a utilização de computadores e robôs. Essa também é denominada Revolução

Digital, pois o uso de computadores e softwares nas fábricas levou à automação da produção.

A Indústria 4.0 não é mais uma perspectiva futurista, mas uma realidade consolidada nos últimos anos, com impactos positivos nos indicadores das empresas (Ribas, 2017). Segundo a Potencial (2022), ela engloba um conjunto de tecnologias avançadas, como inteligência artificial (IA), robótica, internet das coisas e computação em nuvem, que vêm transformando os processos produtivos e os modelos de negócios no Brasil e no mundo.

Diante desse cenário, o setor de Recursos Humanos precisou adaptar suas práticas para atender às exigências de um mercado cada vez mais dinâmico (Müller, s.d). Nesse contexto, o RH passou a atuar de forma mais estratégica, e baseado em dados. Antes, as decisões eram frequentemente tomadas com base na intuição ou na experiência dos gestores.

Agora, com a coleta e análise de grandes volumes de dados, é possível prever tendências, antecipar problemas e personalizar estratégias de desenvolvimento e retenção de talentos. Além disso, a automação permite que tarefas administrativas repetitivas, como gestão de folhas de pagamento e controle de ponto, sejam realizadas com maior eficiência, liberando tempo para os profissionais de RH se concentrarem em atividades de maior valor, como o planejamento de carreira e o engajamento dos colaboradores (Medeiros, 2024). Plataformas de comunicação instantânea, softwares de feedback contínuo e programas de reconhecimento gamificados são algumas das ferramentas que mantêm os colaboradores engajados e alinhados com os objetivos da empresa.

Um estudo realizado pela consultora TechTrends aponta que empresas que investem em tecnologias para engajamento digital têm uma taxa de rotatividade de funcionários 15% menor em comparação com aquelas que não o fazem. Com o uso dessas novas tecnologias a experiência do colaborador se torna mais positiva, permitindo que a interface entre empresa e talento deixe de ser puramente transacional para se tornar relacional, onde a tecnologia serve como base para uma gestão mais empática e centrada no ser humano

4.2 Inovações Tecnológicas e People Analytics

A tecnologia tem impactado todos os setores empresariais, e o RH 4.0 surge como resposta a essa transformação digital. A base do RH 4.0 está em várias tecnologias que remodelam a gestão de pessoas. Começando pela Inteligência Artificial, que é utilizada para automatizar processos de recrutamento ao analisar grandes volumes de currículos e identificar candidatos com maior compatibilidade para as vagas. Além dessa triagem técnica, a IA também possui a capacidade de prever comportamentos dos colaboradores, como o risco de desligamento ou a identificação de necessidades específicas de desenvolvimento. Complementando essa evolução, a automação de processos assume as tarefas repetitivas, como o controle de ponto e a gestão de benefícios, o que permite que os profissionais da área se concentrem em atividades de maior valor agregado, a exemplo do desenvolvimento de líderes e da gestão estratégica de talentos. Por fim, O uso de People Analytics permite que as empresas coletem e analisem dados sobre seus colaboradores, como desempenho, engajamento e comportamento. Dessa forma, esses dados são essenciais para uma tomada de decisões mais precisas e fundamentadas. Além disso, com o People Analytics, o RH pode prever problemas como turnover e agir preventivamente, bem como identificar padrões de alto desempenho que podem ser replicados em outras áreas da empresa (Sancon, 2024). Esse tipo de análise também ajuda o RH a criar programas de retenção de talentos mais eficazes, além de desenvolver estratégias que melhorem o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

5. Os Novos Desafios da Gestão de Pessoas na Era Digital

A era digital tem causado um impacto significativo na gestão de pessoas, transformando a maneira como as empresas interagem, gerenciam e desenvolvem seus colaboradores. A transformação digital não é apenas uma tendência passageira; é uma realidade que redefine o papel do RH nas organizações. Nesse cenário, as empresas enfrentam não apenas a necessidade de incorporar novas tecnologias, mas também o desafio de gerenciar as mudanças culturais e comportamentais que essas tecnologias trazem.

O papel do RH não se limita mais a recrutamento e seleção; ele agora deve ser um agente de mudança, desenvolvendo estratégias que respondam às demandas de um ambiente de trabalho dinâmico e tecnológico. Embora a era digital traga

oportunidades significativas, também apresenta desafios únicos. Um dos maiores obstáculos que as empresas encontram é a resistência à mudança, tanto por parte da liderança quanto dos demais funcionários. Como pontua Kotter (1997), é esperado que haja resistência à adoção de novidades, especialmente quando se trata da implementação de novas tecnologias que inevitavelmente alteram rotinas consolidadas e exigem o desenvolvimento de novas qualificações.

Outra barreira crucial é a defasagem nas competências digitais. A demanda por habilidades em áreas como dados, tecnologia e inovação tem crescido vertiginosamente, mas uma parcela significativa dos profissionais ainda não possui a preparação necessária para atuar com eficácia neste novo cenário. Segundo Pierre Lévy, o sucesso da transformação digital não está apenas na tecnologia em si, mas fundamentalmente na capacidade humana de aprender, desaprender e reaprender de forma contínua.

A liderança também é confrontada com novos paradigmas. Com a ascensão do trabalho remoto, equipes dispersas e a comunicação que nem sempre é em tempo real, os gestores precisam aprimorar aptidões como empatia, fomento à confiança e concessão de autonomia. Chiavenato (2014) destaca que a função do líder moderno transcende a mera supervisão; ele deve atuar como um catalisador da inovação e do aprendizado dentro da organização. Por fim, a intensidade do uso de tecnologias pode acarretar desafios para a saúde mental, manifestando-se como sobrecarga de trabalho, hiperconectividade constante e sensação de isolamento. A Organização Mundial da Saúde (OMS, 2022) alerta que as empresas têm a responsabilidade de gerenciar os impactos psicossociais do trabalho digitalizado para garantir o bem-estar de seus colaboradores.

5.1 Comportamento e saúde mental dos colaboradores no ambiente de trabalho

O comportamento e a saúde mental dos colaboradores no ambiente de trabalho configuram-se, na contemporaneidade, como dimensões estratégicas para a sustentabilidade e competitividade das organizações, especialmente em um contexto marcado por intensas transformações econômicas, tecnológicas e sociais. Nesse cenário, a saúde mental deixa de ser compreendida apenas como ausência de doenças e passa a ser entendida como um estado dinâmico de equilíbrio emocional, psicológico e social, que permite ao indivíduo lidar de forma eficaz com as demandas

profissionais sem comprometer sua qualidade de vida. De acordo com Christophe Dejours (1992), o trabalho exerce papel central na construção da identidade do indivíduo, podendo gerar tanto realização quanto sofrimento, dependendo das condições em que é realizado. A forma como o trabalho é estruturado e gerenciado exerce influência direta sobre o comportamento humano, afetando processos cognitivos, emocionais e relacionais. Assim, ambientes organizacionais caracterizados por pressão excessiva, metas inalcançáveis, jornadas prolongadas e comunicação ineficiente tendem a favorecer o desenvolvimento de quadros de estresse, ansiedade, depressão e síndrome de burnout, impactando negativamente tanto o desempenho individual quanto os resultados coletivos.

Nesse sentido, o comportamento dos colaboradores passa a refletir as condições do ambiente em que estão inseridos, manifestando-se por meio de desmotivação, queda de produtividade, dificuldades de concentração, irritabilidade e comprometimento das relações interpessoais. Conforme Stephen P. Robbins (2014), o comportamento organizacional é diretamente influenciado pelo ambiente de trabalho e pelas práticas de gestão adotadas pelas empresas. A sobrecarga de trabalho, em suas dimensões quantitativa e qualitativa, destaca-se como um dos principais fatores de risco para o adoecimento mental, uma vez que impõe ao trabalhador exigências superiores à sua capacidade de resposta, gerando desgaste contínuo e sensação de incapacidade. Além disso, práticas organizacionais inadequadas, como o desvio de função e a ausência de reconhecimento, contribuem para o enfraquecimento do vínculo entre colaborador e organização, intensificando sentimentos de insatisfação e exaustão emocional, conforme apontam Ana Maria Glina (2010).

Outro elemento central nesse debate é a comunicação organizacional, cuja fragilidade compromete o alinhamento de expectativas, a clareza nas atribuições e a construção de relações de confiança. A ausência de canais de diálogo efetivos pode intensificar conflitos interpessoais, que, quando mal gerenciados, evoluem para situações de tensão constante, prejudicando o clima organizacional e a saúde psíquica dos trabalhadores. Segundo Stephen P. Robbins (2014), conflitos mal administrados tendem a gerar impactos negativos no desempenho das equipes, enquanto sua gestão adequada pode estimular a inovação e o desenvolvimento organizacional.

Paralelamente, o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal emerge como um dos principais fatores de proteção à saúde mental, sendo essencial para a manutenção do bem-estar e da qualidade de vida. A incapacidade de estabelecer limites entre as demandas profissionais e as necessidades pessoais contribui para a sobreposição de papéis e para o esgotamento emocional, evidenciando a importância de práticas que favoreçam a desconexão do trabalho, o autocuidado e o desenvolvimento da inteligência emocional. Nesse contexto, cabe destacar que a responsabilidade pela promoção da saúde mental não deve recair exclusivamente sobre o indivíduo, mas deve ser compartilhada com as organizações, que possuem papel fundamental na criação de condições de trabalho mais humanas e equilibradas, conforme enfatiza Idalberto Chiavenato (2014).

Dessa forma, a atuação das lideranças torna-se decisiva, uma vez que gestores exercem influência direta sobre o comportamento e o bem-estar de suas equipes. Líderes que adotam posturas empáticas, incentivam a comunicação aberta, reconhecem o desempenho e promovem um ambiente de apoio contribuem significativamente para a construção de um clima organizacional saudável. De acordo com Gary Dessler (2017), práticas de gestão eficazes e voltadas ao bem-estar dos colaboradores impactam positivamente o desempenho organizacional. Ademais, a implementação de programas estruturados de qualidade de vida no trabalho, que incluam suporte psicológico, ações de prevenção ao estresse e iniciativas voltadas ao bem-estar, demonstra o compromisso organizacional com a valorização do capital humano.

Portanto, compreender a relação entre comportamento e saúde mental no ambiente de trabalho implica reconhecer que o desempenho organizacional está intrinsicamente ligado às condições emocionais e psicológicas dos colaboradores. A promoção de ambientes de trabalho saudáveis não deve ser tratada como uma prática acessória, mas como uma estratégia essencial para o desenvolvimento sustentável das organizações. Nesse sentido, investir na saúde mental dos trabalhadores representa não apenas uma ação de responsabilidade social, mas também um diferencial competitivo, capaz de impulsionar a produtividade, fortalecer o engajamento e garantir melhores resultados a longo prazo.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 Discussões com base na pesquisa qualitativa sobre os obstáculos e desafios tecnológicos organizacionais

Ao analisar a percepção dos respondentes sobre os entraves tecnológicos organizacionais através da pergunta aberta “Qual é a maior dificuldade da empresa em relação a tecnologia?”, os dados foram agrupados em categorias temáticas para melhor compreensão do cenário. A primeira e mais expressiva categoria refere-se ao Fator Humano e à Resistência à Mudança. Diversos participantes apontaram que a introdução de novos ecossistemas digitais colide com a falta de capacitação ou com o hábito cultural das equipes. O Respondente 01 destacou que existe uma "resistência dos funcionários em adotar novas ferramentas", enquanto o Respondente 04 enfatizou que "a maior dificuldade está nas pessoas que ocupam as empresas. Por exemplo, pessoas de 'mais idade' não possuem tanta facilidade para mexer em tecnologias". Adicionalmente, foi mencionado o "apego ao papel" como um obstáculo para a digitalização de processos. De acordo com a literatura de Gestão de Mudança e Recursos Humanos, este fenómeno é comum. Conforme Chiavenato (2020), a imposição de novas tecnologias sem um plano estruturado de formação contínua gera ansiedade e resiliência organizacional. Portanto, os dados evidenciam que o investimento em hardware ou software se torna obsoleto se não for acompanhado por uma gestão de pessoas focada em letramento digital. A segunda categoria identificada remete à Infraestrutura e Integração de Sistemas. Os respondentes sinalizaram problemas técnicos estruturais, tais como a "integração de sistemas legados com novas tecnologias (como IA)" e os "custos altos" de implementação. Outro ponto crítico levantado foi a vulnerabilidade operacional, já que "a dependência da internet e de sistemas digitais pode causar prejuízos quando ocorrem falhas". Esta barreira técnica colabora o que defendem autores da área de Sistemas de Informação, os quais apontam que a falta de compatibilidade entre plataformas antigas e modernas é um dos principais obstáculos na transformação digital de pequenas e médias empresas.

Por fim, emergiu a categoria de Segurança e Processos Internos, onde foram citados os riscos de "ataques cibernéticos" e a própria lentidão burocrática da empresa, exemplificada na "demora na liberação de acesso de dados materiais da empresa, como Excel, Word, etc". Esse resultado demonstra que os mecanismos de

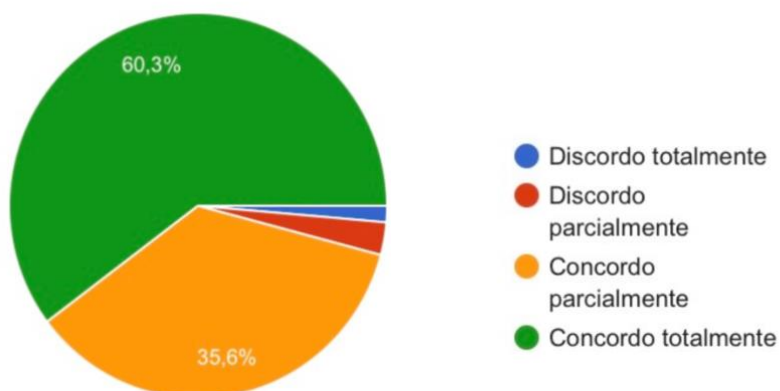
controles atuais por vezes afetam a agilidade diária que a própria tecnologia deveria proporcionar.

6.2 Discussão com base na pesquisa qualitativa sobre fragilidades tecnológicas por setores organizacionais

Dando continuidade à investigação sobre a maturidade digital das organizações estudadas, buscou-se identificar a distribuição geográfica dessas dificuldades dentro do ambiente corporativo através da questão: “Sua empresa tem dificuldades para usar tecnologia? Em quais áreas/departamentos?”. Os resultados revelaram um cenário polarizado entre a estabilidade operacional e obstáculos departamentais bem delimitados. Inicialmente, observou-se um volume expressivo de respostas negativas, onde múltiplos participantes relataram de forma concisa que a organização “não” apresenta dificuldades, ou que o ecossistema atual é de fácil manuseio, como ilustrado no relato: “Não, não tem nenhuma dificuldade na minha empresa”. Essa percepção indica que, em determinados nichos de mercado ou empresas de menor complexidade estrutural, as ferramentas adotadas atendem satisfatoriamente às demandas cotidianas sem gerar atritos significativos. Contudo, a análise aprofundada das respostas afirmativas expôs que as debilidades tecnológicas tendem a se concentrar em setores estratégicos. O macroambiente que envolve as Áreas Administrativas, Financeiras e de Recursos Humanos (RH) foi o mais citado pelos respondentes. Um dos participantes pontuou que os entraves ocorrem “principalmente nas áreas administrativas, financeiras e de atendimento ao cliente”, justificando que os “processos ainda são lentos”. Outro colaborador reforçou a incidência no setor de gestão de pessoas ao afirmar que o problema seria “voltado para o departamento do RH”, enquanto um terceiro apontou falhas crônicas no momento de fechamento de contas, relatando que “em alguns momentos na hora de pagamento, pois não sabem utilizar a tecnologia a favor para realizar o mesmo”. Sob a perspectiva teórica da Administração de Empresas, as áreas de apoio (backoffice), como o financeiro e o RH, lidam com um fluxo massivo de dados sensíveis e processos burocráticos rígidos. Quando esses setores sofrem com a falta de automatização ou com sistemas desatualizados, cria-se um “efeito gargalo” que reduz a produtividade global da organização. O atraso na liquidação de pagamentos ou na triagem de documentos de colaboradores gera custos invisíveis e compromete a agilidade na tomada de

decisões. Ademais, emergiu dos dados de campo uma vulnerabilidade voltada ao Setor Produtivo e Operacional, frequentemente denominado como "chão de fábrica". Houve menções explícitas a problemas nessa ramificação, tais como "Áreas da produção costumam ter mais dificuldade" e "Sim, na produção dentro da cozinha". Essa discrepância entre setores evidencia que a transformação digital ocorre em ritmos desequilibrados dentro da mesma empresa. Enquanto o escritório pode usufruir de ferramentas integradas, a linha de frente produtiva muitas vezes carece de interfaces simplificadas e adaptadas à dinâmica fabril ou operacional. Conclui-se, portanto, que o mapeamento dessas assimetrias setoriais é indispensável para que as lideranças empresariais possam direcionar os investimentos em infraestrutura e capacitação de maneira cirúrgica, priorizando os departamentos que operam com maior defasagem técnica.

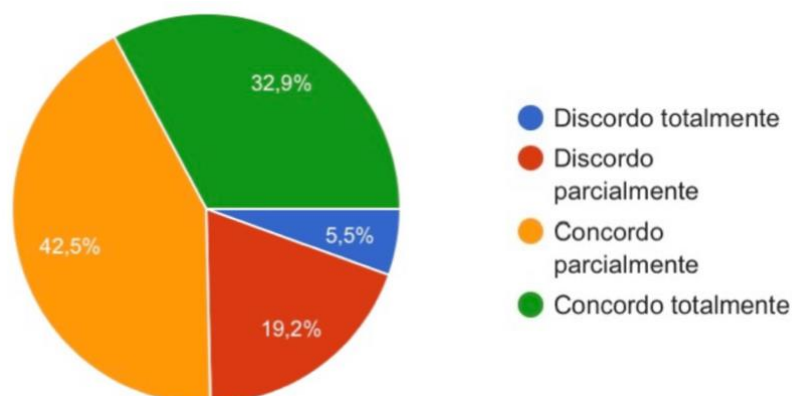
APÊNDICE A — Você vê que em sua empresa certas tarefas são feitas com o uso de tecnologia? (Pesquisa quantitativa)



respostas 73

Fonte: Autoria própria

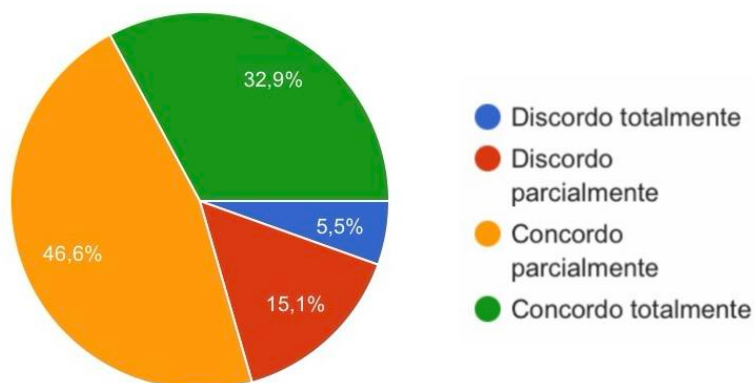
Sua empresa usa informações e sugestões das pessoas para organizar o trabalho? (Pesquisa quantitativa)



respostas 73

Fonte: Autoria própria

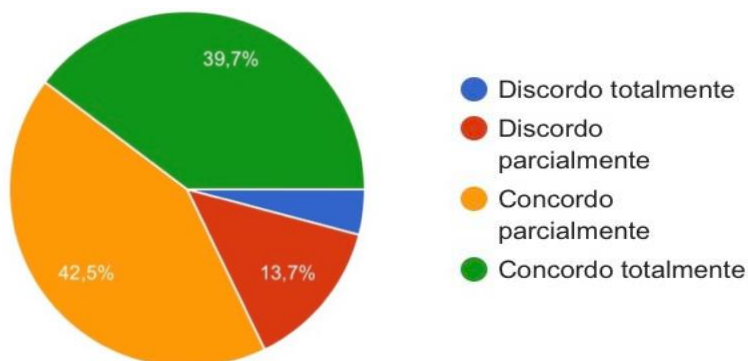
A área de RH de sua empresa ouve e ajuda seus colaboradores/funcionários? (Pesquisa quantitativa)



respostas 73

Fonte: Autoria própria

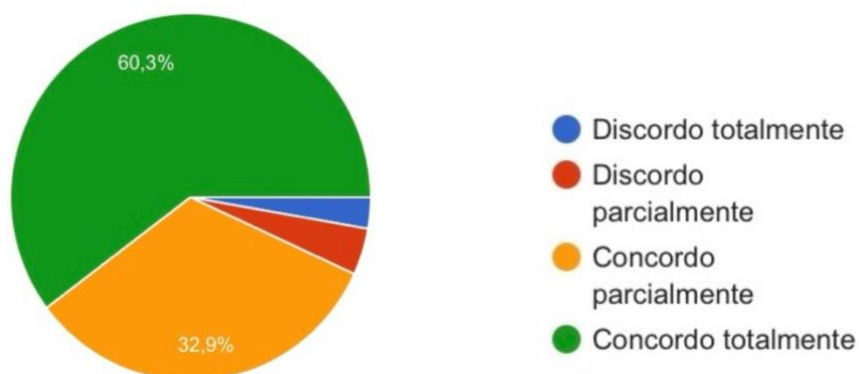
O RH de sua empresa tem um bom uso das tecnologias atuais? (Pesquisa quantitativa)



respostas 73

Fonte: Autoria própria

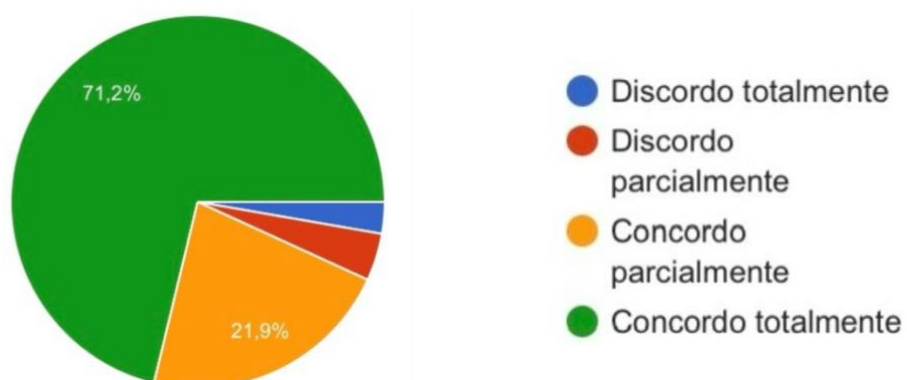
O jeito de trabalhar em sua empresa mudou com o tempo? (Pesquisa quantitativa)



respostas 73

Fonte: Autoria própria

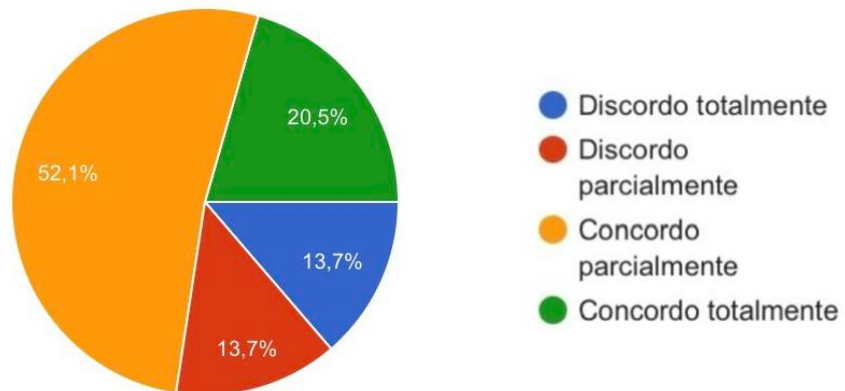
O trabalho se tornou mais moderno na sua empresa com o uso de tecnologia? (Pesquisa quantitativa)



respostas 73

Fonte: Autoria própria

A tecnologia impacta a saúde mental dos colaboradores?
(Pesquisa quantitativa)



respostas 73

Fonte: Autoria própria

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Baseado na referência "Gestão Pessoas - ISPSN").

KOTTER, John P. Liderar a Mudança. (Baseado na referência "Liderar a Mudança PDF - Bookey").

LÉVY, Pierre. As tecnologias da inteligência: O futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 1993.

REIS, Felipa Lopes dos; SADRUDIN, Madina Mamade Rodrigues. Gestão de Pessoas nas Organizações: Estudo do caso da Luz dos Pastorinhos. Temas Sociais, n. 3, p. 113-139, 2022. Disponível em:

<https://revistas.ulusofona.pt/index.php/temassociais/article/download/8327/5094/>.

Acesso em: 08 jun.2026.

ODRIGUES, Samara Eduarda et al. Indústria 4.0: Transformação do RH tradicional para o RH 4.0. Revista Uniatenas, v. 1, n. 2, p. 1-27, 2022. Disponível em:

https://www.atenas.edu.br/uniatenas/assets/files/magazines/1/INDUSTRIA_4_0__Transformacao_do_RH_tradicional_para_o_RH_4_0.pdf. Acesso em: 01 jun.2026.

SOUZA, Aline Gabriele de. Desafios da transformação do RH tradicional para o RH 4.0. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos) - Centro Paula Souza, Guaratinguetá, 2021. Disponível em:

https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/5910/1/gestao_de_recursos_humanos_2021_1_aline_gabriele_de_souza_desafios_da_transformacao_do_rh_tradicional_para_o_rh_4.0.pdf. Acesso em: 05 jun.2026.

SILVA, Fernando Augusto. A gestão de recursos humanos e os desafios de um mundo em constante mudança: um estudo de caso. 2019. Disponível em:

<https://core.ac.uk/download/pdf/228504635.pdf>. Acesso em: 08 jun.2026.

EVACARD. História do RH: evolução e tendências. [S.l.], [data]. Disponível em: <https://evacard.com.br/blog/historia-do-rh/>. Acesso em: 08 jun.2026.

MEREO. [Material institucional com foco em Gestão de Pessoas]. [S.l.], [data]. Disponível em: <https://mereio.com>. Acesso em: 01 jun.2026.

NOMUS. Conheça os 6 principais processos de gestão de pessoas | Blog Industrial Nomus. [S.l.], [data]. Disponível em: <https://www.nomus.com.br/blog-industrial/processos-de-gestao-de-pessoas/> Acesso em: 07 nov. 2025.

Organização das Nações Unidas (ONU). OMS e OIT publicam novas diretrizes sobre saúde mental no trabalho. Nações Unidas Brasil, 28 set. 2022. Disponível em: [https://brasil.un.org/pt-br/201450-oms-e-oit-publicam-novas-diretrizes-sobre-saude-mental-no-trabalho#:~:text=Publicada%20nesta%2Dfeira%20\(28\)%2C%20as%20novas%20diretrizes,outros%20fatores%20que%20criam%20ang%C3%BAstia%20no%20trabalho.](https://brasil.un.org/pt-br/201450-oms-e-oit-publicam-novas-diretrizes-sobre-saude-mental-no-trabalho#:~:text=Publicada%20nesta%2Dfeira%20(28)%2C%20as%20novas%20diretrizes,outros%20fatores%20que%20criam%20ang%C3%BAstia%20no%20trabalho.) Acesso em: 03 nov. 2025.

SEBRAE. A 4ª Revolução Industrial e a Indústria 4.0. [S.l.], [data]. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/a-4-revolucao-industrial-e-a-industria-40,331980b31e751610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 10 nov. 2025.

SLIDESHARE. Novos Rumos do RH nas Empresas. [Slides]. [S.l.], [data]. Disponível em: <https://pt.slideshare.net/slideshow/novos-rumos-do-rh-nas-empresas/255314079>. Acesso em: 10 nov. 2025.

Tribunal de Contas do Estado (TCE) Ceará. A evolução histórica do RH: do Departamento de Pessoal à Gestão de Pessoas. [S.l.], [data]. Disponível em: <https://www.tce.ce.gov.br/imprensa/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de->

peçoas#:~:text=Nesses%20%C3%BAltimos%2020%20anos%2C%20o,na%20Unive
rsidade%20de%20Fortaleza%20%E2%80%93%20UNIFOR Acesso em: 10 nov. 2025.

UNICURITIBA. [Material institucional sobre A Quarta Revolução Industrial]. [S.l.],
[data]. Disponível em:
<https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/5547> Acesso em:
10 nov. 2025.