



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PIAUÍ
CAMPUS TERESINA CENTRAL
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

ÉLLEN BEATRIZ ARAÚJO DA SILVA

**TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
uma revisão sistemática da literatura**

**TERESINA
2024**

ÉLLEN BEATRIZ ARAÚJO DA SILVA

TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
uma revisão sistemática da literatura

Trabalho de Conclusão de Curso (artigo científico)
apresentado como exigência parcial para obtenção
do diploma do Curso de Tecnologia em Gestão de
Recursos Humanos do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí, Campus
Teresina Central.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Valdivino Rocha
Lima.

TERESINA
2024

TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA

Éllen Beatriz Araújo da Silva¹

Francisco Valdivino Rocha Lima²

RESUMO

Nos últimos anos, a gestão de recursos humanos passou por significativas mudanças que a tornaram um diferencial de grande relevância para a vida e o desempenho das empresas modernas. Essas transformações avançam em velocidade e intensidade, pois conectam pessoas, tecnologia, informação, conhecimento e crescimento. Não há como separar a atual gestão de recursos humanos do avanço tecnológico ao qual ela está vinculada. Por isso, este artigo, por meio de uma revisão sistemática da literatura, tem como objetivo geral analisar os estudos disponíveis sobre a contribuição da tecnologia nos processos de gestão de recursos humanos. Para isso, dezessete artigos foram selecionados, examinados e distribuídos em categorias, resultando em uma análise que evidencia vantagens, desafios e efeitos profundos da tecnologia nos processos de gestão de recursos humanos, os quais impactam fortemente as pessoas e as organizações envolvidas em cada um deles. Ao concluir este estudo, considerou-se que a temática necessita de outros estudos aprofundados que continuem a observar essas contribuições, mensurando seu alcance, visto que as inovações são contínuas e a gestão de recursos humanos é capaz de promover resultados efetivos utilizando esses mecanismos.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; tecnologia; processos de RH.

ABSTRACT

In recent years, human resource management has undergone significant changes that have made it a highly relevant differentiator for the life and performance of modern companies. These transformations are advancing in speed and intensity, as they connect people, technology, information, knowledge and growth. There is no way to separate current human resource management from the technological advances to which it is linked. Therefore, this article, through a systematic review of the literature, has the general objective of analyzing the available studies on the contribution of technology to human resource management processes. To this end, seventeen articles were selected, examined and distributed into categories, resulting in an analysis that highlights the advantages, challenges and profound effects of technology on human resource management processes, which strongly impact the people and organizations involved in each of them. Upon concluding this study, it was considered that the topic requires other in-depth studies that continue to observe these contributions, measuring their scope, since innovations are continuous and human resource management is capable of promoting effective results using these mechanisms.

Keywords: human resources management; technology; HR processes.

Data de aprovação: 18/12/2024

¹ Graduanda do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: ellenbeatriz0608@gmail.com

² Doutor em Ciência da Propriedade Intelectual (UFS); Professor do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: valdivino@ifpi.edu.br

1 INTRODUÇÃO

O gerenciamento assertivo de métodos e tarefas que influenciam as atividades humanas no ambiente de trabalho é vital para a prosperidade de empresas atuais que buscam inovar e se destacar no mercado. Nesse cenário, a gestão de recursos humanos tem se desenvolvido constantemente e aprimorado seus processos, a fim de alcançar e contribuir cada vez mais para o desenvolvimento e valorização do capital mais valioso das empresas: as pessoas (Akpamah; Matko, 2021).

A passagem do tempo e a necessidade de acompanhar o movimento da época, fazem da gestão de pessoas uma forte aliada das organizações no que diz respeito a adaptar-se às mudanças externas, tais como o avanço da tecnologia e seus efeitos a nível mundial (Xu; Xiao, 2020).

Nesse contexto, ao estudar a gestão de recursos humanos atual, é preciso considerar as perspectivas de avanço tecnológico, visualizando as alterações necessárias para oferecer uma gestão de pessoas estratégica, coerente e eficaz às metas das organizações.

Na era da informação os processos de GRH (Gestão de Recursos Humanos) encontram um leque de possibilidades para transformar a gestão tradicional e rotineira, numa gestão sem fronteiras e otimizada (Wassell; Bouchard, 2020). Informações e processos integrados por meio da tecnologia têm ganhado espaço em empresas que buscam diferenciação e evolução. Assim, a transferência de técnicas tradicionais para sistemas tem conectado o RH em rede e revolucionado os métodos de gerir pessoas, o que repercute significativamente nos resultados alcançados pelas organizações (Mishra; Akman, 2010).

Em consonância com essas mudanças no cenário moderno da gestão de recursos humanos, este artigo se dedica a investigar a seguinte problemática: **Quais estudos se dedicam a entender a contribuição da tecnologia nos processos de gestão de RH?**

Para responder a esse problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo geral analisar os estudos disponíveis sobre a contribuição da tecnologia nos processos de gestão de recursos humanos. Para alcançar esse propósito, busca-se contextualizar a relação entre tecnologia e gestão de RH, examinando e selecionando artigos científicos que tratem das contribuições da tecnologia para os processos de gestão de pessoas. Além disso, pretende-se avaliar e comunicar os resultados e implicações desses estudos, fornecendo uma visão abrangente sobre o tema.

A escolha desse objeto de estudo se deu pela notoriedade e conexão entre os eventos que inspiraram esta pesquisa: tecnologia e gestão de recursos humanos, visto que os dias atuais estão marcados pela influência tecnológica, e a gestão de pessoas precisa acompanhar as inovações, modernizando seus processos.

Faz-se necessário, portanto, compreender como os estudos científicos apresentam ideias e dados referentes a esses impactos nos ambientes corporativos, especificamente nos setores e profissionais de RH. Por isso, este estudo considera de grande relevância buscar e interpretar esses efeitos na área de recursos humanos.

O artigo é estruturado em cinco partes, a começar por esta introdução. Na seção seguinte, apresenta-se o referencial teórico que serviu de base para o desenvolvimento da pesquisa, abordando os tópicos: *Gestão de RH - conceitos e processos* e *Tecnologia nos processos de gestão de pessoas*. A terceira parte descreve a metodologia empregada, detalhando os procedimentos realizados na revisão. Em seguida, são expostos os resultados e a discussão, que descrevem, por meio de categorias, os dados obtidos. Por fim, apresentam-se as

considerações finais, onde a proposta deste trabalho é concluída e suas contribuições são destacadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: CONCEITOS E PROCESSOS

A gestão de recursos humanos é responsável por manter relações humanas fortes dentro da organização. Além disso, preocupa-se com o avanço dos colaboradores e com o cumprimento dos diversos objetivos da organização e de cada trabalhador.

O conceito de RH remonta à década de 1980 e é extraído principalmente de teorias econômicas de vantagem competitiva (Boxal; Purcell, 2016), onde o capital humano é tratado como um recurso que não pode ser replicado e, portanto, é um ativo valioso e, em segundo lugar, à teoria do comportamento organizacional relativa ao impacto da cultura organizacional no desenvolvimento da liderança e no desempenho dos indivíduos em uma organização (Mutiarin *et al.*, 2019).

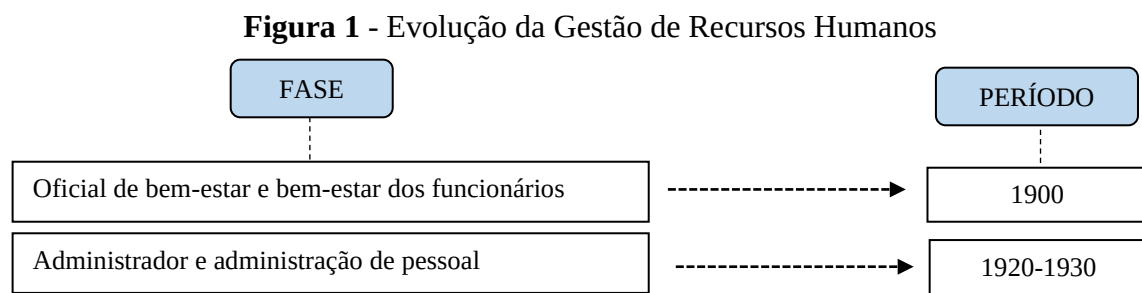
A Gestão de RH foi definida por Ivancevich (2008), como função ou unidade das organizações que facilita a utilização dos recursos humanos, tornando-a mais eficaz a fim de atingir os objetivos tanto da organização, quanto dos funcionários.

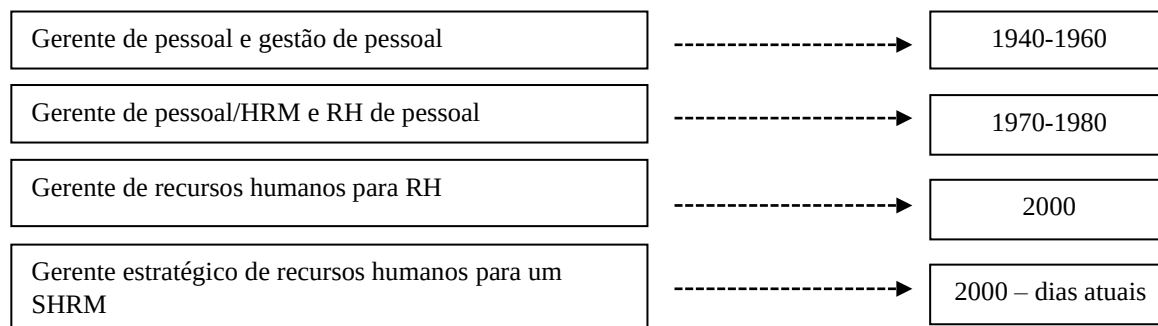
No entanto, precisa-se destacar que nem sempre foi assim. O início da trajetória da gestão de recursos humanos dá-se em períodos de intensa exploração de mão de obra, voltada para alta produtividade, que não cuidava do colaborador e nem o reconhecia como capital imprescindível para o sucesso das organizações.

A revolução industrial foi um período que mostrou a formação, no mundo em desenvolvimento, da viabilidade da administração de pessoas. Inicialmente, essa função era assumida pelo oficial de assistência social; no entanto, o aumento da descrição do cargo exigiu uma mudança de um comum prestador de assistência social para administrador de pessoal, exigindo certas competências, conhecimentos e capacidades de gestão (Mutiarin *et al.*, 2019).

Nesse contexto, Drucker (1954) afirmou que o trabalho da área de pessoal era em parte de arquivista, em parte, de manutenção, em parte, de assistente social e, em parte, de ‘bombeiro’, interpondo nos problemas sindicais. Hoje a função de gestão de RH não se restringe ao arquivamento, à organização e à manutenção de registros. Quando a estratégia de gestão de RH está integrada na organização, ela efetua um importante papel na identificação dos problemas que envolvem a gestão de recursos humanos da empresa e contribui no desenvolvimento de soluções (Ivancevich, 2008).

Desse modo, a Figura 1 apresenta a evolução da gestão de recursos humanos assim detalhada por Itika (2011):





Fonte: Elaboração própria, com base em Mutiarin *et al.* (2019).

A percepção que se tem hoje da área se difere consideravelmente da sua configuração tradicional, quando recebia o nome de administração de recursos humanos (Chiavenato, 2014, p. 11). Os profissionais estão a experimentar uma mudança de paradigma das estratégias tradicionais para aquelas orientadas especificamente para enfrentar os complexos ambientes competitivos de hoje (Gueutal; Stone, 2005). Muita coisa mudou e no decorrer dos anos, com o aprimoramento desta função nos ambientes organizacionais, a gestão de RH tornou pessoas o seu foco central, reconhecendo que elas são mecanismo substancial da organização.

Ivancevich (2008) trabalha essa ideia, afirmando que sem as pessoas não há razão para a existência de sistemas informatizados, planos de compensação, declarações de intenções, programas, planejamento estratégico ou procedimentos. Isso porque, as tarefas da gestão de RH envolvem o público humano, e desse modo, tais atividades precisam ser planejadas e implementadas de forma assertiva, e ainda frequentemente monitoradas para que os objetivos pretendidos sejam alcançados.

Armstrong e Taylor (2015), descrevem que os objetivos da GRH são: apoiar a organização na consecução dos seus objetivos, desenvolvendo e implementando estratégias de RH integradas com a estratégia empresarial; contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de alto desempenho; garantir que a organização tenha pessoas talentosas, qualificadas e engajadas; criar uma relação de emprego positiva entre a gestão e os empregados; incentivar a aplicação de uma abordagem ética à gestão de pessoas.

Frente a isso, a gestão de recursos humanos diz respeito a políticas e práticas que conduzem as metodologias de trabalho integrando processos dinâmicos e criativos. O Quadro 1 descreve os seis processos básicos da gestão de recursos humanos, segundo Chiavenato (2014):

Quadro 1 – Descrição dos processos que compõem a gestão de recursos humanos

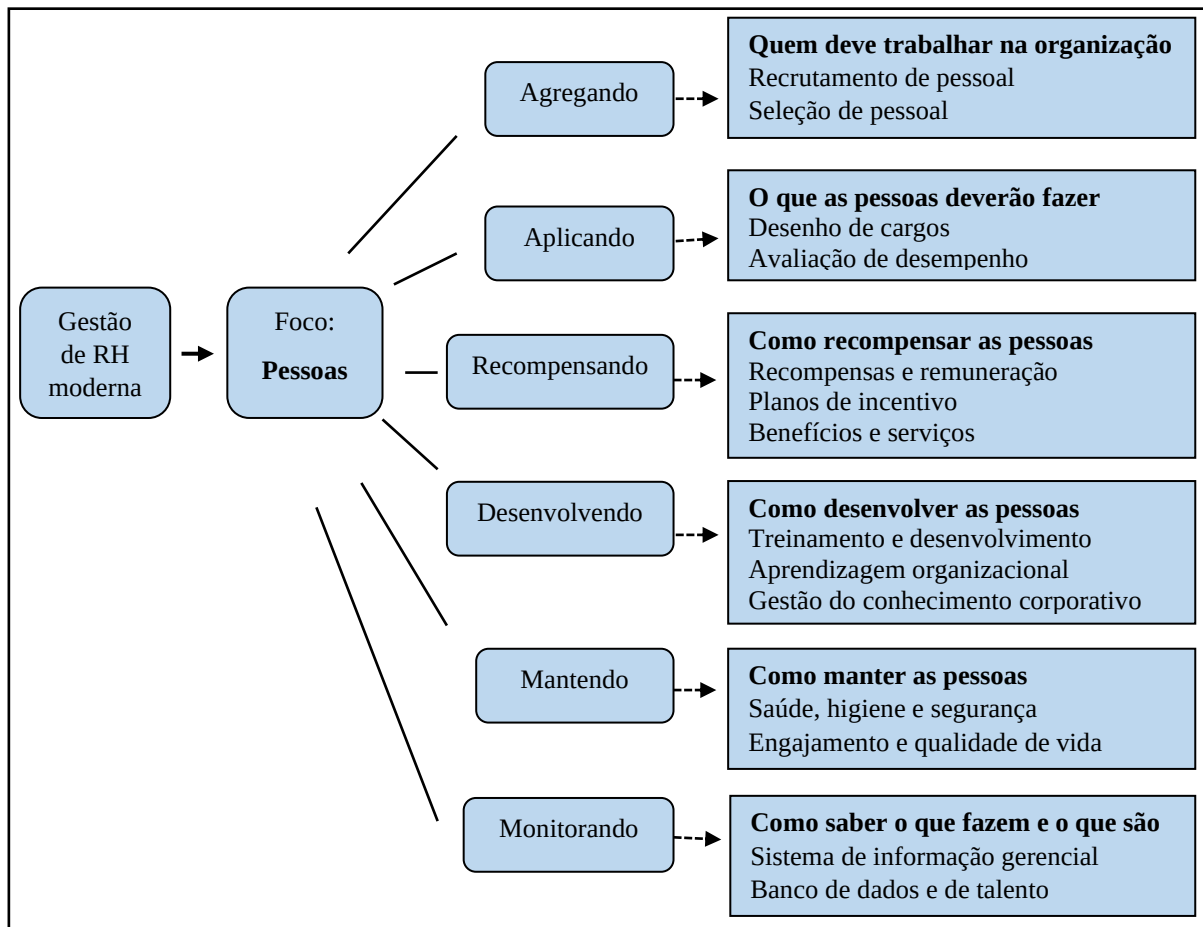
PROCESSOS	PARA QUE SERVEM	TIPOS
Agregar pessoas	incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas.	Recrutamento e seleção de pessoas.
Aplicar pessoas	desenhar as atividades que as pessoas realizarão na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.	Desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.
Recompensar pessoas	incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.	Recompensas, remuneração e benefícios, e serviços sociais.
Desenvolver pessoas	capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas.	Treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicações e consonância.

Manter pessoas	criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas	Administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
Monitorar pessoas	acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados.	Banco de dados e sistemas de informações gerenciais.

Fonte: Elaboração própria, com base em Chiavenato (2014).

Desse modo, a gestão moderna de pessoas que será trabalhada no decorrer deste artigo, enfatiza os processos de RH considerando tais conceitos apresentados. Os processos, conforme a Figura 2, podem ser melhor sintetizados da seguinte forma:

Figura 2 – Síntese dos processos de RH



Fonte: Elaboração própria (2024).

Por desenvolver essas atividades, a gestão de RH é uma das funções mais desafiadoras e empolgantes de uma organização (Ivancevich, 2008). Observa-se que essa é uma função necessária e sua execução com eficácia, pode fazer a diferença crucial entre organizações bem-sucedidas e malsucedidas.

Para Stone *et al.* (2015, p. 22), ao motivar e reter os funcionários mais talentosos, provenientes de diversas origens, a organização mantém a sua vantagem competitiva. No ambiente atual, as organizações estão muito preocupadas não só em lidar com a escassez de talentos dentro e fora da organização, mas também em evitar a perda dos atuais funcionários. Estas questões há muito tempo inquietam as organizações, mas a realidade agora é acirrada

devido à competição global por talentos. Por isso a necessidade de conhecer e aplicar detalhadamente cada processo para tornar a gestão de recursos humanos cada vez mais colaborativa e integrada às atividades das organizações.

2.2 TECNOLOGIA NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

A Tecnologia da Informação (TI) conduziu o mundo à era pós-industrial de automação, na qual o computador permite ao homem operar, computar, controlar, reparar e manter outras máquinas. Conforme Akpamah e Matko (2021), o uso de TI na gestão de funcionários começou no século XVIII, quando a maquinaria foi introduzida e os trabalhadores anteciparam o seu efeito nos seus empregos.

Informação, conhecimento e tecnologia estão engajando-se na busca de se tornarem os maiores influentes no desenvolvimento socioeconômico em todo o mundo, e as TI estão a mudar consideravelmente o modo de vida do ser humano.

Maximiano (2006) afirma que a tecnologia da informação é a combinação de sistemas de software e hardware usados no registro, tratamento e transmissão de todos os tipos de informação. Chiavenato (2000) defende que a tecnologia vai além da cibernética, da informação e da informática, considerando que existem diferentes tecnologias para distintas realidades.

Akpamah e Matko (2021) afirmam que a aprovação da Tecnologia da Informação (TI) na unidade de Gestão de Recursos Humanos (GRH) é muito influenciada pela disponibilidade dos sistemas de TI e pela forma como eles são utilizados em benefício dos profissionais de RH. Ainda segundo esses autores, a GRH requer o envolvimento da Tecnologia da Informação (TI) como método e abordagem coerente para a gestão de elementos-chave da organização.

É nesse contexto que “a tecnologia está a transformar o mundo num local de trabalho sem fronteiras” (Wassell; Bouchard, 2020, p. 2). As organizações estão vivenciando uma nova era onde as pessoas se encontram, trabalham e compartilham conhecimentos e talentos na internet. De acordo com Wassell e Bouchard (2020), tecnologia e internet estão a permitir e a forçar as empresas a destacarem-se como entidades inovadoras e com visão de futuro, capazes de se adaptarem rapidamente a ambientes em mudança.

A tecnologia é o fornecedor mais rápido de informações como e quando a gestão precisa escolher e decidir ações para o bem-estar da organização. No entanto, a aceitação da gestão para usar meios tecnológicos depende muito da capacidade dos funcionários de aprender novas habilidades para o autodesenvolvimento e desempenho organizacional (Alsaadat, 2019).

A tecnologia e a gestão de recursos humanos têm forte influência uma sobre a outra, porque

os profissionais de RH devem ser capazes de adotar tecnologias que permitam a reengenharia da função de RH, estar preparados para apoiar mudanças organizacionais e de design de trabalho causadas pela tecnologia, e ser capazes de apoiar um clima de gestão adequado para organizações inovadoras e baseadas no conhecimento (Mishra; Akman, 2010, p. 2).

Por isso, os processos de RH estão mudando rapidamente com transformações nas práticas de negócios (Azeem; Yasmin, 2016). Os gestores de RH, como expoentes da tecnologia, podem defender, acessar, analisar e alinhar a tecnologia com os serviços de RH para obter informações e tomar decisões (Ulrich *et al.*, 2011).

Muitos estudiosos enfatizam como as TI estão modificando as práticas relacionadas com a gestão de recursos humanos, adotando o recrutamento eletrônico, a formação eletrônica ou a gestão de competências eletrônicas, contribuindo com o serviço de gestão de recursos humanos em organizações de alcance nacional e internacional (Vrontis *et al.*, 2021, p. 3).

Estas tecnologias não só apresentam um novo vocabulário ao discurso da GRH, como também estão a alterar a profissão de gestão de recursos humanos. Estão a surgir novas formas de fazer negócios, levando assim a mudanças radicais nas práticas de gestão da força de trabalho e à criação de novos produtos e serviços (Bondarouk; Brewster, 2016).

É por isso que, segundo Burrichter; Chen; Marco (2022, p. 1), “ninguém no mundo atual pode desconsiderar a importância da tecnologia”. Os avanços tecnológicos alteraram os serviços físicos e mentais, e é o nível de responsabilidade na tomada de decisões do usuário (equipe de RH) e da equipe técnica (TI) que oportuniza o nível do uso da tecnologia de RH (Priyashantha, 2022).

De acordo com Mutiarin *et al.* (2019, p. 352), “Os funcionários tornar-se-ão cada vez mais ‘trabalhadores do conhecimento’, utilizando competências cerebrais em vez de competências manuais, com a tarefa principal de desenvolver, criar, integrar e aplicar conhecimentos”. De tal modo, que a tecnologia influi na gestão organizacional, particularmente na gestão de pessoas na era da informação.

Com isso, a tecnologia surge como uma força poderosa para a mudança e a automação dos processos de gestão de recursos humanos. Conforme Akpamah e Matko (2022), colocá-la no controle dos processos de trabalho não é apenas atraente, mas também plausível e persuasivo, já que possibilita medidas de otimismo sobre o futuro do trabalho, e consequentemente, das relações.

3 METODOLOGIA

Com a intenção de investigar estudos disponíveis sobre a contribuição da tecnologia nos processos de Gestão de Recursos Humanos, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, considerando esse método de pesquisa apropriado porque permite analisar criticamente, sintetizar e mapear a pesquisa existente, identificando os grandes temas envolvidos (Vrontis *et al.*, 2021).

Segundo Severino (2017), esse tipo de investigação disponibiliza uma síntese das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, através da aplicação de metodologias claras e sistematizadas de busca e apreciação crítica da informação selecionada para obter novas conclusões a partir de um tema de interesse.

Para os objetivos deste artigo e prezando pela qualidade desta revisão, pensou-se em uma base de dados abrangente, detalhada e estruturada. Desse modo, foi usada a base de dados Scopus. A primeira etapa debruçou-se à triagem de artigos sobre a temática selecionada. As palavras-chave da busca foram: gestão de recursos humanos, gestão de pessoas, tecnologia. Para estas palavras, especificamente no campo resumo, o operador booleano “AND” foi utilizado a fim de alcançar artigos relevantes relacionados com a proposta em estudo. Logo, as expressões utilizadas foram: “*human resources AND technology management*”, “*people AND technology management*”. Na fase de busca não se delimitou o recorte temporal e houve intencionalidade de incluir apenas trabalhos em formato de artigo.

Os materiais encontrados nessa busca, que totalizaram 94 artigos, foram direcionados para o gerenciador de referências Mendeley, com o objetivo de otimizar a etapa seguinte: a

seleção dos artigos que se adequavam aos critérios de identificação dos impactos da tecnologia nos processos de recursos humanos.

É importante citar que, assim como afirma Cooke *et al.* (2017), a busca pode não ter reconhecido todos os artigos relevantes sobre a temática selecionada por questões relacionadas à indisponibilidade na base de dados utilizada. Porém, há a confiança de que os artigos selecionados são significativos e permitem mapear o objeto de estudo e identificar as ideias mais relevantes para esta análise.

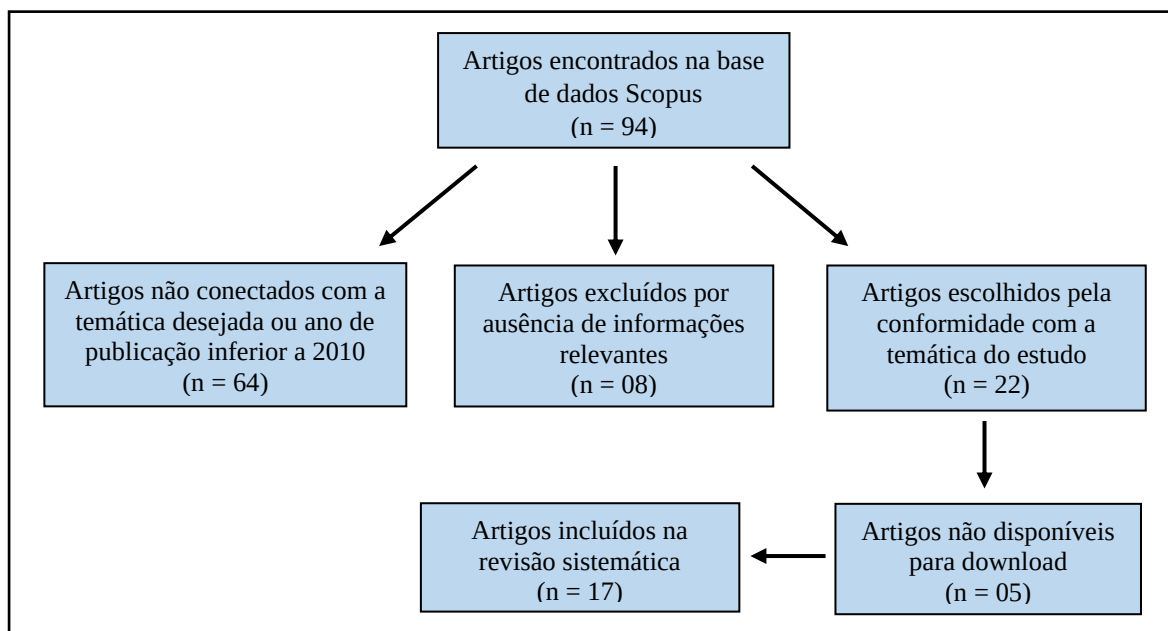
No gerenciador de referências citado anteriormente é possível obter de forma sistemática autores, ano, título, fonte, resumo dos artigos selecionados e inseridos. Desse modo, a escolha dos artigos que se adequam ao escopo da pesquisa é facilitada, justamente por agilizar o processo de leitura dos tópicos que influenciam na seleção de artigos com temáticas semelhantes e relevantes para o objetivo pretendido.

Feito isso, em consonância com o propósito dessa revisão sistemática, com o intuito de reduzir a lista dos trabalhos encontrados, foi aplicado o critério de exclusão e inclusão dos artigos, realizado por meio da análise dos conteúdos dos títulos e resumos a fim detectar os que verdadeiramente conectavam-se com a ideia principal desta pesquisa.

Após esse procedimento 22 artigos foram selecionados. Destes, 17 foram baixados, traduzidos e estudados de forma minuciosa. Como critérios de exclusão para chegar neste total tem-se: ausência de dados relevantes como resumo e autores, ou autores não identificados, período inferior a 2010 e artigos indisponíveis para serem baixados.

A Figura 3 representa o processo de busca e seleção dos artigos incluídos na revisão:

Figura 3 – Detalhamento do processo de inclusão dos artigos



Fonte: Elaboração própria (2024).

Posteriormente ao procedimento de identificação e separação dos artigos em conformidade com a visão deste estudo, os próximos passos da revisão foram intensificados para a obtenção da análise e reflexão dos dados obtidos. Desse modo, os resultados detectados serão percorridos no tópico que se segue.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os impactos da tecnologia na gestão de recursos humanos são analisados sob diversas perspectivas e em distintos contextos. O processo realizado para coleta e seleção de artigos para essa revisão sistemática possibilitou conhecer esse amplo acervo, apresentando pontos em comum que caracterizaram esses materiais. Destarte, esse tópico tem a intencionalidade de discorrer as principais conclusões da literatura acerca da temática pesquisada. Por isso, o Quadro 2 apresenta os artigos utilizados nessa revisão.

Quadro 2 – Artigos incluídos na revisão sistemática

ARTIGO	TÍTULO	REFERÊNCIA
1	Disruptive technologies for human resource management: a conceptual framework development and research agenda.	Priyashantha; Alwis; Welmilla (2022)
2	Disruptive human resource management technologies: a systematic literature review.	Priyashantha (2022)
3	The adoption of information and communication technologies in human resource management in the era of public Governance.	Mutiarin <i>et al.</i> (2019)
4	Information Technology deployment in Human Resource Management: A case study in deprived regions.	Akpamah; Matko (2021)
5	Electronic Human Resource Management Practices, Information Technology Capability and Organisational Performance: A Review Paper Toward Conceptual Framework.	Alrawashdeh <i>et al.</i> (2022)
6	Gauging the effect of performance management and technology based human resource management on employee retention: The perspective of academics in higher educational institutions in Sokoto State Nigeria.	Nura; Osman (2013)
7	Strategic human resource management technology effect and implication for distance training and learning.	Alsaadat (2018)
8	Influence of the development of VR technology on enterprise human resource management in the era of artificial intelligence.	Xu; Xiao (2020)
9	Information technology in human resource management: An empirical assessment.	Mishra; Akman (2010)
10	Impact of disruptive technology on human resource management practices.	Stanley; Aggarwal (2019)
11	The influence of technology on the future of human resource management.	Stone <i>et al.</i> (2015)
12	Evaluation of modern technology on human resources management and sustainable development in pharma industries.	Burrichter; Chen; Marco (2022)
13	Application of computer technology in human resource management and social security.	Li; Li (2015)
14	Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review.	Vrontis <i>et al.</i> (2021)
15	Information Technology and Human Resource Management in Educational Institutions.	Papaevangelou <i>et al.</i> (2023)
16	Rebooting strategic human resource management: integrating technology to drive talent management.	Wassell; Bouchard (2020)
17	Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure.	Lin (2011)

Fonte: Elaboração própria (2024).

Pelas semelhanças identificadas, os artigos foram categorizados objetivando estruturar as informações encontradas e organizar o conhecimento absorvido. Sendo assim, quatro temas principais de pesquisa foram obtidos e separados em categorias. Considerando que os artigos revisados trazem denominações diferentes para tratarem da tecnologia, o Quadro 3 demonstra como as categorias foram classificadas.

Quadro 3 – Categorias da revisão

CATEGORIA	DENOMINAÇÃO	QUANTIDADE
1	Tecnologias disruptivas	03
2	Tecnologia da Informação (TI)	07
3	RH eletrônico (E-HRM)	04
4	Inteligência Artificial (IA)	03

Fonte: Elaboração própria (2024).

A primeira categoria, com o tema Tecnologias Disruptivas, aborda a ideia de que o avanço da tecnologia pode causar mudanças significativas nos métodos tradicionais dos processos de gestão de recursos humanos, e incluiu 03 artigos. A maioria dos artigos, totalizando 07, foram agrupados na segunda categoria, que considera e apresenta o objeto de estudo como tecnologia da informação e acentua seu enredo em torno dessa caracterização. 04 artigos compõem a terceira categoria e trabalharam a perspectiva do E-HRM (RH eletrônico) e seu efeito nas organizações, especificamente na gestão de pessoas. A quarta e última categoria inclui 03 artigos, destinados a compreender a influência da inteligência artificial (IA) no contexto da GRH.

A seguir, essas categorias serão apresentadas detalhadamente, enfatizando a maneira como a tecnologia, em sua amplitude de significados e abrangência, e sob distintas perspectivas, contribui para os processos de gestão de recursos humanos.

4.1 TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS

A tecnologia está em toda parte e está mudando a forma como as coisas funcionam, por isso é disruptiva (Stanley; Aggarwal, 2019). A tecnologia disruptiva é assim caracterizada porque substitui a tecnologia existente utilizada, ocasionando mudanças no ambiente de trabalho.

As principais tecnologias disruptivas, de acordo com Priyashantha; Alwis; Welmilla (2022), na área da gestão de recursos humanos são: redes sociais (no processo de recrutamento e seleção, tornam a divulgação de vagas, avaliação de competências e análise de perfis mais fáceis e ágeis, auxilia também na formação e desenvolvimento das equipes); computação em nuvem (oferece automação das atividades por meio de sistemas de software de capital humanos); big data (facilita a avaliação de desempenho, elaboração de plano de carreira, rastreamento de candidatos, ajuda a prever níveis de satisfação dos colaboradores, padrões de engajamento e níveis de aprendizagem); internet das coisas – Iot (auxilia na gestão de desempenho, bem-estar, saúde e segurança do colaboradores e também na definição de cargos); e as tecnologias móveis (capazes de impulsionar as funcionalidades dessas outras tecnologias citadas).

Essas tecnologias possibilitam à GRH maior eficiência, mais acessibilidade aos processos, além de melhorar a experiência dos funcionários ou de futuros colaboradores que venham compor a equipe. Tecnologias disruptivas integradas à gestão do capital humano,

aumentam o desempenho corporativo e sua relevância estratégica, visto que viabilizam às organizações possibilidades de mudança, crescimento e inovação nos negócios (Stanley; Aggarwal, 2019).

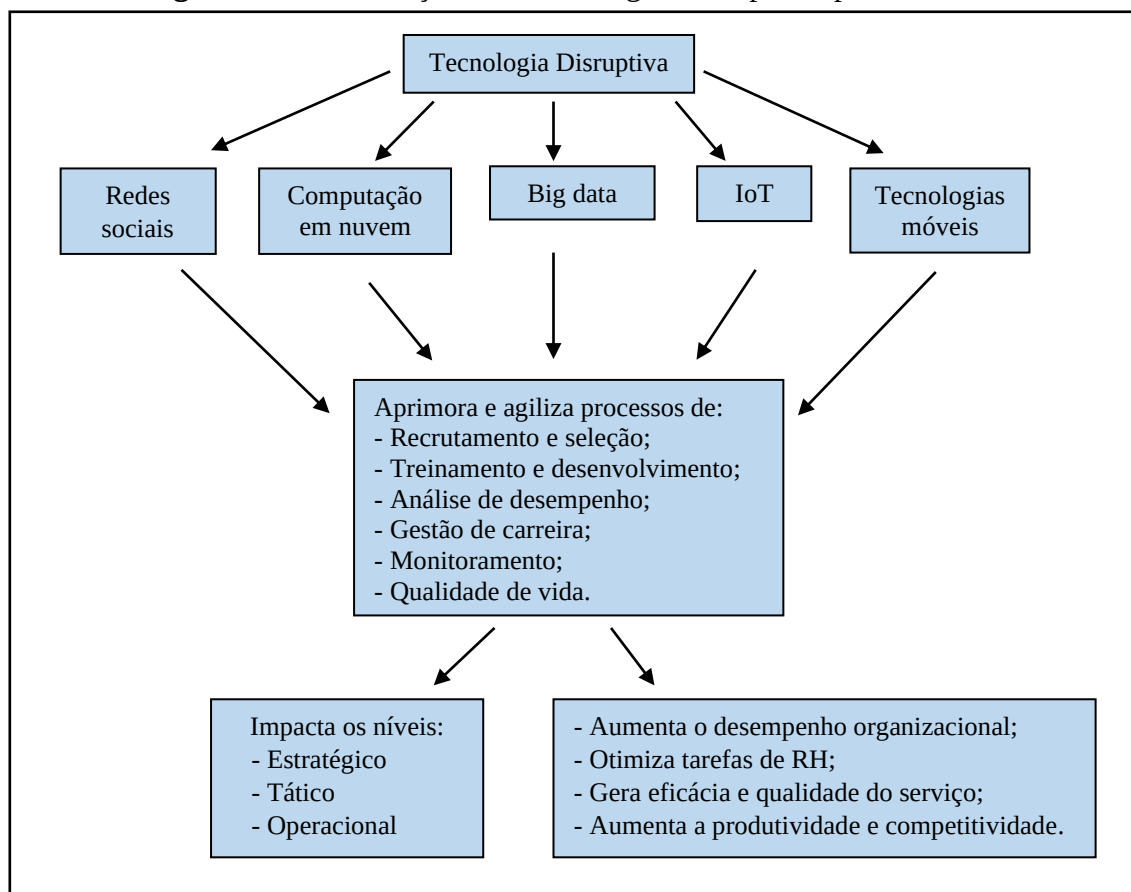
Nesse contexto, a implementação de tecnologias disruptivas nas funções de RH ajudam a romper fronteiras, melhoram a qualidade dos serviços e criam valor às atividades desempenhadas por este setor. Priyashantha (2022) afirma que a aprendizagem de gestão aplicada ao trabalho, como a mentoria no local de trabalho, o aconselhamento e o apoio colaborativo num contexto em mudança, ajudam a adotar a mudança. Desse modo, as organizações precisam estar preparadas para aderir a essas inovações tecnológicas e capacitar sua equipe para trabalhar com tais sistemas, fornecendo suporte para que essa seja uma condição facilitadora e oportuna de conhecimento e crescimento.

As tecnologias disruptivas para a gestão de recursos humanos são vistas como fortes contribuintes para favorecer o ciclo de vida dos funcionários durante todos os processos pelos quais devem passar ao desempenhar seu exercício trabalhista, desde o recrutamento até o encerramento de suas atividades (Priyashantha; Alwis; Welmilla, 2022).

Assim, as organizações que adotam tecnologias mais avançadas, impulsionam novas formas de gerir o capital humano e se aproximam das exigências impostas pelo mercado, cuja necessidade de acompanhar o movimento da época, faz com que empresas e gestão busquem alinhar seus objetivos e metas com as mudanças que ocorrem no contexto tecnológico.

A Figura 4 a seguir ilustra a maneira como o tipo de tecnologia abordada neste tópico impacta a gestão de recursos humanos:

Figura 4 – Contribuições das tecnologias disruptivas para a GRH



Fonte: Elaboração própria (2024).

Com a adoção do disruptivo no ambiente organizacional, o trabalho e as relações são fortemente impactados. A gestão precisa reconhecer isso e alavancar suas medidas de valorização das práticas de recursos humanos. O novo precisa de suporte e verificação contínua, e com as tecnologias disruptivas não pode ser diferente, por isso a relevância de se investir em tais tecnologias, mas também de monitorar o uso e influência que elas trazem para os clientes internos e externos, e assim detectar sua relevância para a adoção e adaptação de mudanças.

4.2 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO (TI)

O conceito de tecnologia da informação enfatizado nos artigos que compõem essa categoria apresenta-a como um conjunto de ferramentas que pode ser utilizado para processamento, viabilização e acesso a serviços ou produtos de informação e comunicação, sendo a TI um meio onde as pessoas buscam informações sobre suas áreas de interesse, expertise, divulgam seus talentos e trabalhos (Akpamah; Matko, 2021). Seu uso se evidencia através de soluções tecnológicas adotadas no ambiente organizacional, tais como: redes de internet, servidores que armazenam informações, computadores usados pelos colaboradores, softwares empresariais e outros.

Com a tecnologia da informação é possível gerenciar dados de forma acelerada e categórica. Detalhes sobre ações da organização ou até mesmo informações sobre funcionários, sejam elas dados pessoais pertinentes à empresa, ou registros profissionais, indicadores de desempenho ou outros, podem agora ser realizados rápido e eficazmente, graças a bancos de dados e softwares gerados justamente com essa finalidade. Trabalhos que levariam semanas ou meses, podem ser concluídos em poucos dias e manter a qualidade usando uma tecnologia da informação bem administrada (Mishra; Akman, 2010).

Com isso, a TI é considerada o fornecedor mais ágil de informações conforme e quando a gestão necessita tomar decisões para o desenvolvimento das ações organizacionais, contribuindo nos processos de codificação e personalização do conhecimento organizacional.

No cenário atual, o incremento da tecnologia da informação na rotina das empresas é visto como uma possibilidade de crescimento econômico e desenvolvimento. A aceitação e utilização da TI não diz respeito apenas a cálculos e manutenção de registros, como um dia já fora, mas sim a um instrumento empresarial inovador para uma gestão eficaz, visto que a aplicação da TI nos processos de gestão de recursos humanos contribui com o controle de custos e proporciona retorno oportuno às necessidades das pessoas envolvidas nas organizações, além de permitir que gestores e colaboradores cumpram de maneira assertiva suas obrigações.

É por isso que a TI, como afirmam Akpamah e Matko (2021), inicia e redefine a cultura organizacional, melhorando a capacidade da gestão de pessoas para uma gestão sustentável do conhecimento e dos ativos para o crescimento organizacional e desenvolvimento dos funcionários, criando um senso de comprometimento e credibilidade na gestão.

A tecnologia da informação acelera a realização de atividades administrativas que podem reduzir o custo da produção e aumentar a produtividade da organização. Dessa forma, Mishra e Akman (2010) enfatizam que o maior benefício do uso da TI na gestão de pessoas é a liberação da equipe de RH de funções intermediárias, possibilitando assim, que os profissionais da área se dediquem ao planejamento estratégico e desenvolvimento do capital humano das organizações.

Em consenso, os artigos afirmam que a TI tem potencial de diminuir custos administrativos e o tempo de resposta às demandas dos processos de recursos humanos e, simultaneamente, aumentar a agilidade de decisões e serviços aos clientes. Além disso, a

contratação e a integração de funcionários em uma organização empresarial tornaram-se hoje um processo tranquilo e descomplicado devido à eficiência associada à tecnologia da informação, como portais de empregos e produtos de software de gerenciamento e treinamento de funcionários (Papaevangelou *et al.*, 2023).

No entanto, é conveniente destacar que essa realidade não alcança todas as nações, e o uso da tecnologia da informação pode não ser real a muitos profissionais da área de gestão de RH. Organizações em regiões desfavorecidas podem não ter condições de usar TI, por falta de instalações ou até mesmo de preparação e treinamento adequado para seus funcionários (Akpamah; Matko, 2021). Desse modo, tendem a afastarem-se do mercado, justamente por manter os métodos tradicionais e não conseguirem inovar e agilizar seus processos.

Outro aspecto relevante e observado nesta revisão sistemática quando se fala de TI é a ideia de que a introdução da Tecnologia da Informação nas funções de RH é indesejada por algumas organizações e vista por muitos como ameaça às tarefas humanas, onde seu incremento pode resultar em serviços repetitivos, tornando a função redundante.

Ademais, a concepção fortemente enfatizada nesses materiais mostra o uso da TI como uma mudança acentuada nas características do mercado de trabalho, porque gera diferencial e competitividade nas atividades empresariais, influenciadas pelo conhecimento e aprimoramento das habilidades exigidas para o seu manuseio. Assim, sua importância está intimamente ligada à conversão de dados em informações, à agilidade e qualidade das atividades realizadas, à influência nas tarefas de gestão e desenvolvimento (Alsaadat, 2019).

4.3 RH ELETRÔNICO (E-HRM)

O E-HRM, ou gerenciamento eletrônico de recursos humanos, tem a capacidade de processar e transmitir informações digitalizadas de RH, ou seja, realiza a aplicação de práticas de TI destinadas a RH, facilitando e melhorando as interações entre funcionários e empregadores.

A tecnologia E-HRM sustenta as funções de RH através de canais baseados em tecnologia web (Alrawashdeh *et al.*, 2022), e desse modo contribui no armazenamento de informações como: recrutamento, dados dos funcionários, folha de pagamento, gestão de desempenho, programas de treinamento e desenvolvimento baseados em tecnologia, tornando-se uma ferramenta eficiente, confiável e fácil de usar, acessível a grupos de diferentes usuários.

A gestão de recursos humanos baseada em tecnologia (E-HRM), surge para ajudar a modernizar, atualizar e reestruturar as principais práticas de gestão de recursos humanos (HRM), reduzir custos e aumentar a eficiência (Nura; Osman, 2013). O E-HRM permite o processo de armazenamento de todos os registros dos funcionários que trabalham de diferentes locais e facilita o procedimento de contratação de novos candidatos de qualquer lugar. Desse modo, é usado para atividades transacionais, recrutamento, páginas pessoais dos funcionários, educação e treinamento, seleção e gerenciamento de desempenho.

Os efeitos da gestão eletrônica de recursos humanos podem ser observados pela melhora dos serviços prestados pelo departamento de RH à gestão e aos funcionários. Uma organização que utiliza o gerenciamento de remuneração on-line, por exemplo, é capaz de coletar, armazenar, analisar e distribuir os dados ou informações de remuneração para qualquer pessoa a qualquer momento. Desse modo, percebe-se que o E-HRM viabiliza mecanismos que possibilitam gestores, colaboradores e profissionais de RH consultar, analisar e rever de forma

descomplicada informações de grande relevância para o desempenho de suas tarefas (Alrawashdeh *et al.*, 2022).

Frente a isso, percebe-se que essa é uma ferramenta de empresas modernas e inovadoras, capazes de investir em soluções empresariais com suporte on-line no gerenciamento de seus processos (Wassell; Bouchard, 2020). Os impactos do E-HRM assimilados dos artigos que compõem essa categoria, revelam que o seu uso favorece: o crescimento da eficiência, integração de funções de RH, melhora da qualidade do serviço de GRH, economia de custos e tempo, ajuda na mediação da confiança impessoal e qualidade do serviço de RH, aumenta o desempenho dos funcionários e da própria GRH, aprimora o alcance de objetivos relacionados a GRH, agiliza orientações estratégicas, impacta na gestão operacional e transformacional da GRH e cria valor à gestão de recursos humanos.

Todavia, a adoção do E-HRM pode denotar uma mudança cultural significativa para as empresas acostumadas com o trabalho manual e pouco mecanizado (Alrawashdeh *et al.*, 2022), por isso a importância de olhar de forma criteriosa para as necessidades de cada organização e preparar os funcionários para a implementação dessa tecnologia.

Outro cenário analisado é que algumas práticas eletrônicas via web, como recrutamento e treinamento, podem criar uma certa distância entre candidatos ou colaboradores e as próprias organizações, por ocorrer um contato mais impessoal e reduzir as chances de uma interação interpessoal. De acordo com Stone *et al.* (2015, p. 6), os funcionários preferem o treinamento presencial ao e-learning (treinamento eletrônico) porque o e-learning muitas vezes isola socialmente e nem sempre fornece feedback oportuno.

A perspectiva apresentada por Stone *et al.* (2015), destaca ainda que fatores de sistema afetam os níveis de insatisfação do usuário, como falhas técnicas, design inadequado do sistema, dificuldade de uso e perda de senha. Além disso, os sistemas de benefícios, por exemplo, podem ser afetados negativamente pela utilização eletrônica, porque muitos funcionários ainda precisam do aconselhamento de profissionais de RH ao selecionar seguros de saúde ou outros tipos de benefícios.

De tal modo, a abrangência e utilidade do E-HRM devem ser investigadas e avaliadas reiteradamente a fim de manter seu objetivo inicial de agilizar os processos e dar qualidade aos serviços prestados, incluindo de maneira satisfatória os envolvidos nessas tarefas. O diferencial está em utilizar essas tecnologias a favor do crescimento e desenvolvimento dos colaboradores e da gestão como um todo.

4.4 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA)

A inteligência artificial é caracterizada por Xu e Xiao (2020), como tecnologias de computação que simulam comportamentos inteligentes significativos para os humanos, mesmo que isso signifique agir diferente das pessoas. Os artigos dessa categoria evidenciam a ideia de que a IA impacta os processos de gestão de recursos humanos através da colaboração entre humanos e IA, recrutamento, treinamento e tomada de decisões.

A IA tem a capacidade de criar experiências de grande alcance para a relação homem-máquina, facilitando serviços e aguçando interações personalizadas. Os *chatbots*, por exemplo, são uma ferramenta que pode contribuir com o RH por meio de diálogos automatizados que ajudam na aquisição de talentos, retirada de dúvidas e atendimentos (Xu; Xiao, 2020).

As ferramentas de inteligência artificial contribuem em treinamentos de gestores no que diz respeito a lideranças. Além disso, baseia-se em algoritmos para pré-selecionar candidatos e recolher informações para escolher talentos certos para a vaga desejada, antes mesmo da fase

de entrevista, ou seja, essas ferramentas conseguem analisar milhares de currículos rapidamente, identificando os melhores candidatos para as vagas divulgadas, selecionando-os de acordo com critérios específicos, o que diminui o tempo de contratação e aprimora a qualidade desses serviços (Vrontis *et al.*, 2021).

Com tais mecanismos, a IA ajuda de forma considerável os gestores de recursos humanos e as organizações, adaptando ao processo de agregar pessoas um método mais sistematizado, que anula preconceitos por parte de recrutadores e diminui a ocorrência de influências e favoritismos pessoais na fase de seleção.

Outro aspecto relevante, citado por Vrontis *et al.* (2021), é que a inteligência artificial por meio de robôs, pode monitorar comunicações entre funcionários e ainda ajudar na compreensão de dados, verificando se são compatíveis com a cultura da empresa, evitando assédio no ambiente de trabalho e demais problemas dessa natureza.

É também por meio da análise de dados que a IA pode ajudar o RH a construir planos de ação para resultados da pesquisa de clima organizacional, auxiliar na elaboração da descrição de cargos e ainda ajudar na interpretação de dados extraídos de indicadores. De tal modo, algoritmos inteligentes auxiliam na identificação das necessidades de treinamento e desenvolvimento, ajudando o RH e o gestor na criação de planos individualizados para cada colaborador, aumentando o engajamento e retenção (Vrontis *et al.*, 2021).

Comandos de autoaprendizagem e treinamentos podem ser realizados por meio de *bots* que possibilitam conteúdos e resultados personalizados, instruções e até mesmo feedback, capazes de contribuir para um retorno ágil e eficaz aos colaboradores, inclusive, às análises feitas por gestores para identificar funcionários de excelência.

Dois, dos três artigos que compõem essa categoria, apresentam ainda tópicos sobre Realidade Virtual (VR), definida por Xu e Xiao (2020), como uma tecnologia de computador que permite aos usuários experiências de visualização e/ou imersão em realidade alternativas, através de sistemas desktop e imersivos. Com tais ferramentas, torna-se viável criar cenários para treinar habilidades práticas e comportamentais de colaboradores e gestores, e assim aumentar o potencial produtivo dessas pessoas, através de métodos atuais e realistas que reduzem riscos e custos (Burricher; Chen; Marco, 2022).

Ademais, é possível notar o quanto a inteligência artificial tem revolucionado as tarefas tradicionais de gestão de pessoas, propiciando inovação e transformação no modo de conduzir processos de RH. Contudo, a IA tem sido vista por muitas pessoas como risco ao emprego humano, além de reduzir interações sociais e causar inquietações referentes à ética e privacidade das pessoas (Vrontis *et al.*, 2021).

Com isso, a proteção de dados deve ser um ponto fundamental a ser garantido sempre que as organizações decidirem incrementar essas tecnologias às suas atividades. Além disso, os colaboradores precisam estar cientes da necessidade de aprimorar suas habilidades e acompanharem as mudanças que ocorrem constantemente no mercado de trabalho, cuja preferência diminui consideravelmente quando se trata de colaboradores com baixa adaptabilidade, menos instruídos, experientes e qualificados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o passar dos anos a gestão de RH se revitalizou e ampliou o seu modo de acolher, preparar e conquistar pessoas. Grande influência para que isso ocorra na atualidade são os avanços tecnológicos. A tecnologia tem fundamental interferência nos processos de RH

modernos, por isso a relação existente entre eles tornou-se temática de interesse para a realização da presente pesquisa.

Este trabalho permitiu investigar o que a literatura fornece à sociedade sobre as contribuições concedidas à gestão de recursos humanos através do uso da tecnologia em seus processos. Nesta busca ficou evidente que a inovação tecnológica proporciona agilidade, organização e eficácia aos setores de RH, permitindo qualidade de serviços e amplitude de resultados ao aliar recursos humanos e gestão estratégica.

Os resultados da pesquisa direcionam ao entendimento de que, com a contribuição da tecnologia, os profissionais de RH melhoram a interação dos colaboradores em atividades da empresa, o que gera resultados mais efetivos, já que o envolvimento dos funcionários é algo que precisa ser realizado para que os colaboradores se sintam parte integrante da organização. Aliado a isso, há a redução de documentações cuja diminuição facilita a realização de diversas atividades e, conseqüentemente, aprimora a eficácia dos sistemas de GRH.

Os artigos recolhidos, embora utilizem denominações distintas para tratar de tecnologia, apresentam em comum impactos vantajosos da aderência de processos automatizados na gestão de pessoas, que facilitam o cotidiano dos gestores de RH e alavancam suas atividades corporativas.

A revisão sistemática realizada neste estudo permitiu ainda identificar fatores que revelam o receio dos colaboradores à adoção de tecnologias diversas no ambiente de trabalho, tais como o medo e a insegurança em relação ao lugar que as tecnologias têm ocupado na realização de tarefas de RH, que anteriormente eram executadas somente por pessoas, o que pode causar resistência em utilizar essas ferramentas.

Junto a isso, o alto custo das tecnologias e de treinamento e monitoramento necessários para o seu uso, também foram apresentados como uma dificuldade para países e empresas que não têm como custear essas metodologias. Desse modo, os impactos da tecnologia dependem consideravelmente do contexto das organizações. Para algumas, a tecnologia pode ser o diferencial para alcançar o sucesso e destaque, para outras, pode ser um grande obstáculo.

Dessa maneira, percebe-se que nos estudos examinados para esta pesquisa, dedicados a compreender as contribuições da tecnologia nos processos de Recursos Humanos, os pontos positivos são consideravelmente maiores que os negativos. Isso evidencia a grande contribuição do aperfeiçoamento, rapidez e eficiência que as tecnologias fornecem às atividades de RH, aumentando a disponibilidade do setor de gestão de pessoas a atividades de alta prioridade.

Embora as tecnologias possam não oportunizar vantagem em todas as circunstâncias em que são utilizadas, sua implementação bem-sucedida e aplicada corretamente, melhora e apoia o aumento de vantagens competitivas e valorização de capacidades; e essa é uma função estratégica muito relevante para qualquer empresa.

Vale destacar que essas tecnologias exigem habilidades intelectuais dos profissionais da área de gestão de recursos humanos, que precisam estar preparados para as mudanças que surgem diariamente. O aperfeiçoamento e abertura a novos saberes deve ser constante quando se busca crescimento e diferencial. Junto a isso, reforça-se a ideia de que a implementação e adequação a esses recursos necessita ser feita de forma cautelosa, em consonância com a realidade e necessidade de cada empresa e dos seus colaboradores, a fim de evitar mudanças perturbadoras nas organizações.

Há entendimento de que as melhorias só serão de fato incorporadas às organizações se também houver investimento em treinamento e capacitação para contextualizar os colaboradores à informatização.

Uma limitação identificada nesta análise refere-se ao fato de que pouca investigação se destina a compreender até que ponto a tecnologia pode ajudar as organizações a atingirem os objetivos de RH. A utilização de somente uma base de dados também limitou a abrangência de materiais que podem contribuir para a temática abordada.

Espera-se que as contribuições deste estudo inspirem pesquisas futuras a ampliar e validar de forma prática as ideias mencionadas no decorrer do artigo. Por isso, expõe-se a recomendação de que próximos investigadores busquem estudar novos impactos das atuais tecnologias nos processos de gestão de recursos humanos que surgirem com o passar dos anos, a mensurar a relevância de tais pesquisas para tomadas de decisão.

REFERÊNCIAS

- AKPAMAH, P.; MATKÓ, A. Information Technology deployment in Human Resource Management: A case study in deprived regions. **International review of applied sciences and engineering**, v. 13, n. 1, p. 1–10, 2021.
- ALLUMI NURA, A.; HASNI OSMAN, N. Gauging the effect of performance management and technology based human resource management on employee retention: The perspective of academics in higher educational institutions in Sokoto state Nigeria. **Asian social science**, v. 9, n. 15, 2013.
- ALRAWASHDEH, N. et al. Electronic Human Resource Management practices, information technology capability and organisational performance: A review paper toward conceptual framework. **Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology**, v. 28, n. 2, p. 148–161, 2022.
- ALSAADAT, K. Strategic human resource management technology effect and implication for distance training and learning. **International Journal of Electrical and Computer Engineering (IJECE)**, v. 9, n. 1, p. 314, 2019.
- Armstrong M e Taylor S. (2015), **Manual de práticas de gestão de recursos humanos de Armstrong**, Londres: Kogan Page.
- Azeem, MF e Yasmin, R. (2016) 'HR 2.0: vinculando web 2.0 e funções de HRM', **Journal of Gestão de Mudança Organizacional**, Vol. 29, nº 5, pp.686–712.
- Bondarouk, T. e Brewster, C. (2016). Conceitualizando o futuro da gestão de recursos humanos e da pesquisa tecnológica. **O Jornal Internacional de Gestão de Recursos Humanos**, 27(21), 2652–2671.
- Boxall P e Purcell J. (2016), **Estratégia e gestão de recursos humanos**, Londres: Palgrave Macmillan.

BURRICHTER, K.; CHEN, B.; MARCO, G. Evaluation of modern technology on human resources management and sustainable development in Pharma industries. **Journal of commercial biotechnology**, v. 27, n. 2, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books. 3. ed. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri, SP: Manole, 2014.

Cooke, FL, Veen, A. e Wood, G. (2017). O que sabemos sobre estudos comparativos entre países em gestão de recursos humanos? Uma revisão crítica da literatura no período 2000-2014. **O Jornal Internacional de Gestão de Recursos Humanos**, 28(1), 196–233.

DRUCKER, Peter. **A Prática da Gerência**. New York: Harper & Row, 1954.

Gueutal, HG e Stone, DL (2005) O Admirável Mundo Novo do eHR: Gestão de Recursos Humanos na Era Digital, Pfeiffer, São Francisco, CA.

Itika, JS (2011), Fundamentos da gestão de recursos humanos: Experiências emergentes de África, série Administração e Gestão Pública Africana, Vol. 2, pp. 6-23.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. Porto Alegre: AMGH, 2008.

LI, T.; LI, L. Application of computer technology in human resource management and social security. **Open Cybernetics and Systemics Journal**, v. 9, n. 1, p. 1892–1897, 2015.

LIN, L.-H. Electronic human resource management and organizational innovation: the roles of information technology and virtual organizational structure. **The international journal of human resource management**, v. 22, n. 2, p. 235–257, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2006.

MISHRA, A.; AKMAN, I. Information technology in human resource management: An empirical assessment. **Public personnel management**, v. 39, n. 3, p. 271–290, 2010.

MUTIARIN, D. et al. The Adoption of Information and Communication Technologies in Human Resource Management in the Era of Public Governance. **Public Policies and Administration**, v. 18, n. 2, pp. 346–362, 2019.

PAPAEVANGELOU, O. *et al.* Tecnologia da informação e gestão de recursos humanos em instituições de ensino. **Revista de Ciências de Sistemas e Gestão**, v. 2, 2023.

PRIYASHANTHA, K. G. Disruptive technologies for human resource management: a conceptual framework development and research agenda. **Journal of work-applied management**, 2022.

PRIYASHANTHA, K. G.; DE ALWIS, A. C.; WELMILLA, I. Disruptive human resource management technologies: a systematic literature review. **European journal of management and business economics**, v. 33, n. 1, p. 116–136, 2024.

SEVERINO, A. J. Metodologia do trabalho científico. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2017.

STANLEY, D. S.; AGGARWAL, V. Impact of disruptive technology on human resource management practices. **International journal of business continuity and risk management**, v. 9, n. 4, p. 350, 2019.

STONE, D. L. et al. The influence of technology on the future of human resource management. **Human resource management review**, v. 25, n. 2, p. 216–231, 2015.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. e Ulrich, M. (2011) As Novas Competências de RH: Parcerias de Negócios de Fora para Dentro, The RBL White Paper Series, The RBL Group.

VRONTIS, D. et al. Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. **The international journal of human resource management**, v. 33, n. 6, p. 1237–1266, 2022.

WASSELL, S.; BOUCHARD, M. Rebooting strategic human resource management: integrating technology to drive talent management. **International journal of human resources development and management**, v. 20, n. 2, p. 93, 2020.

XU, D.; XIAO, X. Influence of the development of VR technology on enterprise human resource management in the era of artificial intelligence. **IEEE access: practical innovations, open solutions**, p. 1–1, 2024.