



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

RIFRAN DO NASCIMENTO SILVA

**IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS RECURSOS HUMANOS:
uma análise dos principais benefícios e desafios da implementação de tecnologias no
setor de rh**

**TERESINA
2025**

RIFRAN DO NASCIMENTO SILVA

IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS RECURSOS HUMANOS:
uma análise dos principais benefícios e desafios da implementação de tecnologias no setor de
rh

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

Orientador: Prof. Dr. Denilson Pereira da Silva.

TERESINA

2025

IMPACTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS RECURSOS HUMANOS: uma análise dos principais benefícios e desafios da implementação de tecnologias no setor de rh

Rifran do Nascimento Silva¹
Denilson Pereira da Silva²

RESUMO

A transformação digital impacta fortemente o setor de Recursos Humanos, dando origem ao RH 4.0, que integra tecnologias como inteligência artificial, big data e automação para tornar a gestão mais estratégica e eficaz. Essa evolução demanda novos conhecimentos e práticas inovadoras dos profissionais, além de promover mudanças culturais significativas nas organizações. Contudo, desafios relacionados à resistência cultural e à capacitação tecnológica ainda precisam ser superados para a plena consolidação deste modelo, que destaca o papel estratégico do RH para o sucesso competitivo das empresas. Diante do exposto o estudo tem como pergunta problema “Quais são os principais benefícios e desafios enfrentados na implementação de tecnologias no setor de RH?”. Tendo como objetivo geral analisar os impactos da transformação digital nos processos e rotinas de recursos humanos, investigando como as novas tecnologias estão alterando a gestão de pessoas e os principais benefícios e desafios enfrentados no setor. Este estudo utilizou uma abordagem quantitativa, que possibilita a análise objetiva de dados numéricos e a comparação estatística dos resultados, contribuindo para uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado. A pesquisa caracteriza-se como multicase, uma vez que o questionário foi aplicado em diferentes empresas, permitindo a observação de distintos contextos organizacionais e práticas no setor de Recursos Humanos. Dessa forma, fica evidente que, embora existam desafios substanciais a serem superados, a implementação de tecnologias digitais no setor de Recursos Humanos é amplamente benéfica e constitui um passo essencial para que as organizações mantenham sua competitividade e eficiência em um ambiente cada vez mais digitalizado e dinâmico. O sucesso desta transição depende diretamente de investimentos em formação e em uma cultura organizacional voltada para a inovação, promovendo continuamente a integração das pessoas com as tecnologias emergentes.

Palavras-chave: Transformação digital; Recursos humanos; Rh 4.0.

ABSTRACT

Digital transformation is strongly impacting the Human Resources sector, giving rise to HR 4.0, which integrates technologies such as artificial intelligence, big data, and automation to make management more strategic and effective. This evolution demands new knowledge and innovative practices from professionals, in addition to promoting significant cultural changes in organizations. However, challenges related to cultural resistance and technological training

¹Graduando do Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: catce.2021111tgrh0419@aluno.ifpi.edu.br

²Doutor em Educação – UFPI, Professor do Instituto Federal do Piauí (IFPI). E-mail: denilson@ifpi.edu.br

still need to be overcome for the full consolidation of this model, which highlights the strategic role of HR for the competitive success of companies. Given the above, this study addresses the research question: "What are the main benefits and challenges faced in the implementation of technologies in the HR sector?". Its general objective is to analyze the impacts of digital transformation on human resources processes and routines, investigating how new technologies are altering people management and the main benefits and challenges faced in the sector. This study used a quantitative approach, which allows for the objective analysis of numerical data and the statistical comparison of results, contributing to a broader understanding of the phenomenon studied. This research is characterized as a multi-case study, since the questionnaire was applied in different companies, allowing for the observation of distinct organizational contexts and practices in the Human Resources sector. Thus, it is evident that, although substantial challenges remain to be overcome, the implementation of digital technologies in the Human Resources sector is widely beneficial and constitutes an essential step for organizations to maintain their competitiveness and efficiency in an increasingly digitalized and dynamic environment. The success of this transition depends directly on investments in training and an organizational culture focused on innovation, continuously promoting the integration of people with emerging technologies.

Keywords: Digital transformation; Human resources; Hr 4.0.

Data de aprovação: 10/10/2025

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem causado impactos profundos em diversas áreas das organizações, especialmente no setor de Recursos Humanos (RH). Com o avanço das tecnologias da informação e comunicação, as práticas tradicionais de gestão de pessoas vêm sendo gradualmente substituídas por processos cada vez mais integrados, automatizados e estratégicos, dando origem ao que é conhecido como RH 4.0. Esse novo paradigma vai além da incorporação de tecnologias digitais, como inteligência artificial, big data, e automação, ressignificando também o papel do profissional de RH dentro das organizações (MARIANO; GUALTER, 2024).

O conceito de RH 4.0 surge como resposta às demandas da Quarta Revolução Industrial, também chamada de Indústria 4.0, que traz a convergência entre sistemas físicos e digitais, conectividade massiva e análise inteligente de dados. Segundo Souza, Ferreira e Paioli (2021), essa evolução impõe uma ruptura nos modelos tradicionais de gestão, em que o RH deixa de ser um departamento operacional e passa a atuar de maneira estratégica, utilizando tecnologias que facilitam a tomada de decisão, o engajamento dos colaboradores e a otimização de processos. Essa mudança exige novas competências e uma postura inovadora por parte dos gestores de pessoas, que precisam estar preparados para atuar em um ambiente dinâmico e altamente tecnológico.

Além da implementação de novas ferramentas digitais, o RH 4.0 reflete uma mudança cultural dentro das organizações. Silva, Serrano e Costa (2022) destacam que as organizações contemporâneas, para se manterem competitivas, precisam alinhar sua gestão de pessoas às tecnologias emergentes, promovendo um ambiente colaborativo e ágil. Para isso, o uso de plataformas digitais de recrutamento e seleção, sistemas de avaliação de desempenho baseados em dados, e treinamentos online personalizados são apenas algumas das inovações que estão se

consolidando no cotidiano do RH. Assim, o RH 4.0 amplia o foco na experiência do colaborador, tornando a gestão de pessoas um diferencial competitivo para as empresas.

É importante destacar que a transição para o RH 4.0 não ocorre de forma homogênea ou simples. Conforme ressaltam Souza, Ferreira e Paioli (2021), as organizações enfrentam diversos desafios durante esse processo, tais como a resistência cultural, a necessidade de capacitação dos profissionais e a adaptação dos sistemas internos. A digitalização exige além da adoção de novas tecnologias, a construção de uma mentalidade voltada para a inovação e a colaboração. Isso significa que o sucesso do RH 4.0 depende de uma estratégia integrada que contemple a transformação dos processos, das pessoas e da tecnologia.

Nesse contexto, a digitalização dos processos de RH tem contribuído para a automação de tarefas repetitivas e burocráticas, liberando os profissionais para atividades mais estratégicas e de maior valor agregado. Mariano e Gualter (2024) apontam que o uso de inteligência artificial, por exemplo, tem permitido a análise eficiente de grandes volumes de dados para a identificação de talentos e a previsão de comportamentos organizacionais. Da mesma forma, as ferramentas digitais facilitam o monitoramento do clima organizacional, o acompanhamento do desempenho e a personalização dos planos de carreira, ampliando a capacidade do RH em contribuir para o sucesso empresarial.

Outra dimensão relevante do RH 4.0 é a valorização das competências comportamentais e da cultura organizacional. Silva, Serrano e Costa (2022) ressaltam que a tecnologia sozinha não é suficiente para garantir os resultados esperados; é necessário que o RH promova a integração entre o aspecto humano e o tecnológico, incentivando o desenvolvimento de habilidades como adaptabilidade, criatividade e inteligência emocional. Nesse sentido, o RH 4.0 atua como um facilitador da transformação cultural, preparando a organização para lidar com as rápidas mudanças do mercado e com as expectativas cada vez maiores dos colaboradores.

O RH 4.0 tem um papel fundamental na gestão do capital humano em tempos de pandemia e outras crises que aceleraram a digitalização do trabalho. Souza, Ferreira e Paioli (2021) destacam que a adoção de tecnologias remotas e o trabalho híbrido impuseram novos desafios, como a manutenção do engajamento e da saúde mental dos colaboradores. Nesse cenário, o RH digitalizado oferece ferramentas para acompanhar o bem-estar dos funcionários, garantir comunicação eficaz e promover uma cultura organizacional inclusiva e resiliente.

Vale ressaltar que a implementação do RH 4.0 também exige investimento contínuo em infraestrutura tecnológica e em formação profissional. Mariano e Gualter (2024) enfatizam que a capacitação dos profissionais de RH é um dos fatores decisivos para o êxito dessa transformação, pois esses profissionais precisam dominar novas ferramentas digitais e desenvolver uma visão estratégica alinhada às demandas da organização. A atualização constante é essencial para que o RH possa atuar de forma eficaz no planejamento de recursos humanos, na atração e retenção de talentos e no alinhamento dos objetivos individuais com as metas empresariais.

Deste modo, a evolução para o RH 4.0 representa não apenas uma mudança tecnológica, mas uma oportunidade para repensar a gestão de pessoas de forma mais humana e personalizada. Silva, Serrano e Costa (2022) concluem que o RH do futuro será aquele que conseguir equilibrar a automação com a valorização do capital humano, promovendo ambientes de trabalho que incentivem o desenvolvimento, a colaboração e o bem-estar dos colaboradores, ao mesmo tempo em que utilizam dados e tecnologia para aprimorar processos e resultados.

Diante do exposto o estudo tem como pergunta problema “Quais são os principais benefícios e desafios enfrentados na implementação de tecnologias no setor de RH?”. Tendo como objetivo geral Analisar os impactos da transformação digital nos processos e rotinas de recursos humanos, investigando como as novas tecnologias estão alterando a gestão de pessoas e os principais benefícios e desafios enfrentados no setor. E tem como objetivo específico:

Avaliar os impactos dessas tecnologias nos processos de RH e analisar os desafios enfrentados pelas empresas na implantação das tecnologias digitais em suas rotinas.

Este estudo justifica-se pela necessidade crescente das organizações em compreender e se adaptar às transformações provocadas pela digitalização no setor de Recursos Humanos, especialmente diante do avanço do RH 4.0, que impacta diretamente a gestão de pessoas, a eficiência dos processos e a competitividade empresarial. Considerando que as tecnologias digitais vêm modificando profundamente as rotinas e exigindo novas competências dos profissionais de RH, é fundamental analisar esses fenômenos para oferecer subsídios teóricos e práticos que auxiliem tanto a academia quanto o mercado a enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades dessa nova realidade.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 CONCEITOS E PROCESSOS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos (RH) é uma área fundamental para o desenvolvimento e sustentabilidade das organizações contemporâneas, pois trata do principal ativo das empresas: as pessoas. Essa gestão envolve diversas práticas que vão desde a atração, seleção, desenvolvimento, até a retenção de colaboradores, buscando alinhar os interesses individuais com os objetivos organizacionais. Com a evolução das tecnologias e a chegada da Indústria 4.0, a gestão de pessoas vem passando por transformações significativas, exigindo uma adaptação constante para lidar com as novas demandas do mercado e das equipes.

Historicamente, o setor de RH começou com funções mais burocráticas, voltadas para o controle da mão de obra e administração das condições trabalhistas, como observado na era da Industrialização Clássica. Conforme Souza, Ferreira e Paioli (2021) destacam, esse período tinha foco na gestão de pessoal mais como um registro contábil do que uma gestão estratégica. O trabalhador era visto basicamente como um recurso que precisava ser controlado para manter o funcionamento da produção. Já com o passar dos anos e as novas revoluções industriais, principalmente a chegada da Terceira e da Quarta Revolução Industrial, o papel do RH passou a ser mais valorizado, evoluindo para uma visão mais humana e estratégica.

Na atualidade, o RH 4.0 surge como uma resposta às mudanças trazidas pela Indústria 4.0, que envolve automação, inteligência artificial, big data e conectividade total entre processos e pessoas. Silva, Serrano e Costa (2022) explicam que o RH 4.0 utiliza tecnologias digitais para transformar a gestão de pessoas, tornando os processos mais ágeis, eficientes e orientados para resultados, sem perder o foco no fator humano, que permanece essencial para o sucesso organizacional. Essa nova abordagem permite que o RH não apenas automatize tarefas repetitivas, mas também se posicione de forma estratégica, auxiliando na atração, desenvolvimento e retenção de talentos em um mercado altamente competitivo e dinâmico.

O RH 4.0 promove uma integração maior entre os colaboradores e a cultura organizacional, valorizando o engajamento e a inovação. Sousa et al. (2022) ressaltam que essa transformação exige profissionais capacitados para utilizar as novas ferramentas tecnológicas e, ao mesmo tempo, capazes de entender as necessidades e motivações humanas, equilibrando tecnologia e gestão pessoal. Essa dualidade é um dos principais desafios do setor hoje, já que a tecnologia facilita os processos, mas o sucesso depende da capacidade do RH em desenvolver as competências técnicas (hard skills) e comportamentais (soft skills) necessárias para os colaboradores e gestores.

A gestão de recursos humanos é composta por vários processos interligados, que buscam garantir o desenvolvimento do capital humano. O recrutamento e seleção são as etapas iniciais

mais tradicionais, mas que, com o avanço tecnológico, também sofreram profundas modificações. A utilização de plataformas digitais e algoritmos para filtragem de currículos, testes online e entrevistas virtuais tem facilitado a escolha dos candidatos mais alinhados à cultura organizacional. Contudo, conforme Guides et al. (2020), embora a tecnologia traga agilidade e objetividade, ainda é necessária uma análise criteriosa do fator humano para evitar vieses e garantir diversidade e inclusão no processo seletivo.

Após a contratação, os processos de treinamento e desenvolvimento ganham relevância para capacitar os colaboradores e prepará-los para as novas demandas. O RH 4.0 incorpora plataformas digitais de aprendizado, gamificação e feedbacks constantes, facilitando o acompanhamento da evolução individual e coletiva. Essa aproximação tecnológica proporciona uma visão mais clara do desempenho e potencial dos colaboradores, possibilitando ações estratégicas para retenção de talentos e planejamento de carreira, conforme ressaltam Souza, Ferreira e Paioli (2021).

Outro aspecto importante é a avaliação de desempenho, que se tornou mais objetiva e contínua graças às ferramentas digitais. O uso de indicadores e métricas baseados em dados permite que as decisões sejam tomadas com maior precisão, alinhando resultados pessoais com os objetivos da empresa. Além disso, a gestão do clima organizacional e do engajamento passou a ser uma preocupação constante do RH, já que colaboradores satisfeitos tendem a ser mais produtivos e leais, impactando diretamente na competitividade da organização.

A transformação do RH tradicional para o RH 4.0 implica também em um reposicionamento do papel dos gestores e líderes dentro das empresas. Segundo Silva, Serrano e Costa (2022), os líderes precisam desenvolver competências específicas para atuar em um ambiente tecnológico e dinâmico, com destaque para habilidades como comunicação eficaz, gestão de mudanças, empatia e capacidade de motivar equipes híbridas ou remotas. A liderança estratégica é fundamental para promover um ambiente de inovação e colaboração, essencial para o sucesso do RH na nova era.

É importante mencionar que a implantação do RH 4.0 não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas, mas envolve mudanças culturais e estruturais dentro das organizações. Sousa et al. (2022) apontam que é necessário preparar as pessoas para essa nova realidade, promovendo uma cultura que valorize a aprendizagem contínua, a adaptabilidade e a inovação. A digitalização dos processos deve ser acompanhada pela humanização da gestão, com foco no desenvolvimento integral dos colaboradores.

Os desafios para a implementação do RH 4.0 são diversos. Além da resistência à mudança e da necessidade de qualificação dos profissionais, há também questões relacionadas à segurança da informação, ética no uso de dados e equilíbrio entre automação e interação humana. Como destacam Souza, Ferreira e Paioli (2021), o RH precisa buscar soluções que respeitem a privacidade e os direitos dos colaboradores, ao mesmo tempo em que otimizam processos para ganho de eficiência.

Em síntese, a gestão de recursos humanos está passando por uma revolução impulsionada pela tecnologia e pela necessidade de responder a um mercado cada vez mais complexo e exigente. O RH 4.0 representa essa nova fase, em que a tecnologia é usada como aliada para potencializar a gestão do capital humano, sem perder de vista a importância das relações interpessoais e do desenvolvimento das pessoas. O sucesso dessa transformação depende da capacidade das organizações em alinhar estratégia, tecnologia e cultura, preparando seus colaboradores e gestores para os desafios do futuro.

2.2 TECNOLOGIA NOS PROCESSOS GRH

A tecnologia tem se consolidado como uma parceira essencial nos processos de Gestão de Recursos Humanos (GRH), transformando profundamente a forma como as organizações atraem, desenvolvem e retêm seus colaboradores. Em um cenário cada vez mais competitivo e dinâmico, a incorporação de soluções tecnológicas nos procedimentos de RH tem sido vista não apenas como um diferencial, mas como uma necessidade estratégica para otimizar o desempenho das equipes e garantir a sustentabilidade dos negócios. Segundo Silva et al. (2023), a automação de processos por meio de ferramentas digitais, como chatbots para recrutamento e seleção, exemplifica como a tecnologia pode acelerar, organizar e tornar mais eficiente a gestão de pessoas, reduzindo a burocracia e liberando tempo para que os profissionais de RH possam focar em aspectos estratégicos.

Historicamente, o setor de recursos humanos desenvolveu-se com base em procedimentos manuais e, muitas vezes, repetitivos, que demandavam um elevado investimento de tempo e esforço dos profissionais. Vieira, Andrade e Paiva (2021) destacam que a inserção da tecnologia da informação na GRH facilitou a automação de tarefas administrativas, como o controle de folha de pagamento, cadastro de colaboradores, controle de ponto e gestão de benefícios, contribuindo para uma redução significativa de erros e aumento da produtividade dos departamentos. Esses avanços permitiram que o RH evoluísse de um centro exclusivamente operacional para um setor estratégico dentro das organizações, capaz de apoiar decisões que envolvem o desenvolvimento do capital humano e a competitividade empresarial.

Com o avanço da Indústria 4.0 e a consequente digitalização dos processos produtivos, o impacto da tecnologia nos processos de gestão de pessoas ganhou nova dimensão. Marchi et al. (2025) apontam que as tecnologias digitais têm revolucionado os métodos tradicionais, possibilitando a coleta e análise de dados em larga escala, o que permite uma visão mais precisa sobre o comportamento, desempenho e necessidades dos colaboradores. Essa transformação propicia, por exemplo, a aplicação de inteligência artificial em processos seletivos, utilizando algoritmos capazes de identificar perfis compatíveis com a cultura organizacional e os requisitos das vagas. Assim, o uso da tecnologia possibilita uma seleção mais justa, rápida e eficaz, contribuindo para a redução da rotatividade e aumento da satisfação dos funcionários.

Além do recrutamento, o desenvolvimento e a capacitação de colaboradores também foram impactados pela tecnologia. Plataformas de ensino à distância, sistemas de gestão de aprendizado (LMS), e ambientes virtuais de treinamento oferecem flexibilidade e personalização dos conteúdos, adaptando-se ao ritmo e estilo de aprendizado de cada profissional. Isso torna o processo de desenvolvimento mais acessível e alinhado com as demandas do mercado. Segundo Silva et al. (2023), essas soluções tecnológicas facilitam o acompanhamento do progresso individual e permitem ajustes rápidos nas estratégias de treinamento, garantindo que os colaboradores estejam sempre preparados para os desafios do ambiente corporativo.

Outro aspecto relevante da tecnologia na GRH é a utilização de Robotic Process Automation (RPA) para automatizar processos repetitivos e de baixa complexidade. Conforme destaca Esteves (2022), a aplicação de RPA em processos como administração de benefícios, atualização de cadastros, controle de férias e monitoramento de conformidade reduz significativamente o tempo gasto nessas atividades, diminui erros humanos e aumenta a confiabilidade dos dados. Essa automação libera os profissionais de RH para que possam se dedicar a tarefas mais complexas e estratégicas, como planejamento de carreira, gestão de desempenho e desenvolvimento da cultura organizacional, contribuindo para um RH mais estratégico e alinhado com os objetivos do negócio.

No entanto, a incorporação da tecnologia nos processos de GRH também traz desafios. Ianhez e Paioli (2024) destacam que o recrutamento e seleção, embora tenham se beneficiado da automação, ainda exigem um equilíbrio delicado entre o uso da inteligência artificial e a

análise humana para evitar decisões enviesadas ou a exclusão de candidatos por critérios demasiadamente rígidos. Além disso, a adaptação dos profissionais de RH a essas novas tecnologias requer investimentos em capacitação e mudança cultural dentro das organizações. É necessário desenvolver competências digitais e a capacidade de interpretar os dados gerados pelas ferramentas tecnológicas para que o potencial dessas soluções seja plenamente aproveitado.

Outro ponto a ser considerado é a segurança da informação e a privacidade dos dados dos colaboradores, que se tornam ainda mais sensíveis com a digitalização dos processos. Vieira, Andrade e Paiva (2021) enfatizam a importância da implementação de políticas rigorosas de proteção e governança dos dados, garantindo que as informações pessoais e profissionais dos funcionários sejam tratadas com confidencialidade e estejam em conformidade com legislações como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). A confiança dos colaboradores no uso ético dessas tecnologias é fundamental para o sucesso da digitalização da GRH.

A experiência do colaborador, ou *employee experience*, também é amplamente influenciada pelas tecnologias implantadas nos processos de RH. Conforme Marchi et al. (2025), ferramentas digitais que permitem comunicação instantânea, *feedbacks* contínuos e acompanhamento transparente das atividades contribuem para um ambiente de trabalho mais engajado e colaborativo. O uso de aplicativos e plataformas que centralizam informações sobre benefícios, treinamentos e avaliações torna a relação do colaborador com a empresa mais dinâmica e satisfatória, impactando positivamente na retenção de talentos e no clima organizacional.

Vale destacar ainda que a tecnologia possibilita a análise preditiva na gestão de pessoas, uma ferramenta poderosa para antecipar tendências como a saída de talentos, necessidades de treinamento ou ajustes na equipe. Por meio da análise de dados históricos e padrões comportamentais, o RH pode agir proativamente para mitigar riscos e aproveitar oportunidades. Silva et al. (2023) ressaltam que essa abordagem transforma o RH em um parceiro estratégico dos negócios, capaz de fornecer insights valiosos para a tomada de decisões e o planejamento organizacional.

3 METODOLOGIA

Este estudo utilizou uma abordagem quantitativa, que possibilita a análise objetiva de dados numéricos e a comparação estatística dos resultados, contribuindo para uma compreensão mais ampla do fenômeno estudado. A pesquisa caracteriza-se como multicase, uma vez que o questionário foi aplicado em diferentes empresas, permitindo a observação de distintos contextos organizacionais e práticas no setor de Recursos Humanos. Esse formato favoreceu a identificação de padrões e divergências entre as realidades analisadas.

O critério de seleção adotado foi o de conveniência, em virtude do acesso facilitado aos participantes pelo pesquisador. Um dos critérios definidos para inclusão na amostra foi que os respondentes ocupassem cargos de coordenação, supervisão ou direção na área de Recursos Humanos, garantindo que as respostas refletissem experiências de profissionais diretamente envolvidos na gestão de pessoas e nas decisões estratégicas relacionadas à transformação digital. As empresas contempladas atuam em diferentes setores econômicos, identificados como A, B, C e D, o que permitiu uma visão mais abrangente dos impactos das tecnologias digitais no contexto corporativo.

A coleta de dados ocorreu por meio de um questionário estruturado, elaborado na plataforma Google Forms, composto por 18 questões objetivas e discursivas. As perguntas foram elaboradas para compreender a utilização de tecnologias digitais no RH, a percepção dos profissionais sobre a eficácia dessas ferramentas e os efeitos observados nas rotinas e processos

do setor. O questionário foi disponibilizado de forma digital, assegurando anonimato e confidencialidade, o que contribuiu para maior adesão e sinceridade nas respostas.

Ao todo, foram obtidas 13 respostas válidas, número considerado adequado para um estudo exploratório de caráter descritivo, possibilitando identificar tendências e padrões nas percepções dos profissionais. Os dados coletados foram tratados por meio de técnicas quantitativas, utilizando estatísticas descritivas como médias, frequências e percentuais. Os resultados foram organizados em gráficos e tabelas, facilitando a interpretação e permitindo uma análise clara sobre como as tecnologias digitais vêm transformando a atuação dos profissionais de Recursos Humanos.

Essa metodologia possibilitou compreender de forma objetiva os impactos tecnológicos no RH, evidenciando desafios, benefícios e estratégias adotadas pelas organizações diante das exigências do RH 4.0, consolidando a pesquisa como um instrumento relevante para a análise das mudanças nos processos de gestão de pessoas em diferentes realidades empresariais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo tem como objetivo apresentar e analisar os dados coletados na pesquisa realizada, buscando compreender o perfil dos entrevistados e discutir os resultados à luz dos objetivos do estudo. A partir das informações demográficas e sociodemográficas, é possível contextualizar melhor o grupo pesquisado, o que contribui para a interpretação dos resultados e para a validade das conclusões extraídas.

Inicialmente, observou-se que o grupo de entrevistados é composto predominantemente por mulheres, que representam 76,9% do total, enquanto os homens correspondem a 23,1% das respostas. Não houve registro significativo de participantes que preferiram não declarar seu gênero.

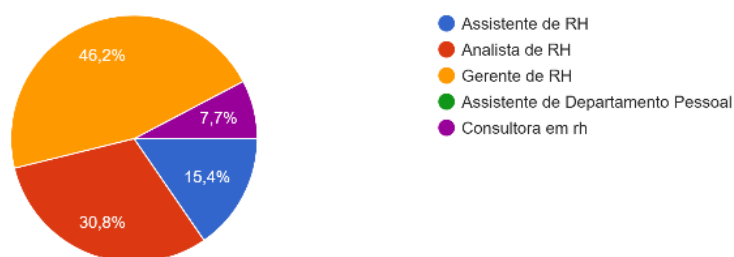
Quanto à faixa etária, os dados revelam uma concentração maior de participantes entre 21 e 30 anos, correspondendo a 46,2% do total. Em seguida, 23,1% dos entrevistados possuem entre 31 e 40 anos, enquanto 30,8% estão distribuídos entre as outras faixas etárias, com menor representatividade. Essa distribuição indica que a amostra é formada majoritariamente por adultos jovens, o que pode influenciar as percepções e opiniões coletadas na pesquisa.

No que diz respeito à escolaridade, a maioria dos participantes possui pós-graduação ou especialização, representando 69,2% do total, seguido por 15,4% com ensino superior completo e outros 15,4% com ensino superior incompleto. Nenhum entrevistado relatou possuir ensino médio completo ou nível de mestrado e doutorado. Tal dado evidencia que a amostra apresenta um nível educacional elevado, o que pode refletir na profundidade e na qualidade das respostas obtidas.

Esses dados iniciais fornecem um panorama claro do perfil dos entrevistados, que será utilizado como base para a análise dos demais resultados da pesquisa, possibilitando a identificação de possíveis relações entre características demográficas e as percepções sobre o tema estudado.

Ao analisar os dados referentes à ocupação dos entrevistados no setor de Recursos Humanos (Figura 1), observa-se que a maior parte dos respondentes exerce a função de gerente de RH, representando 46,2% do total. Em seguida, 30,8% atuam como analistas de RH, enquanto assistentes de RH correspondem a 15,4% e consultores em RH representam 7,7%. Essa distribuição indica que a amostra contempla profissionais com diferentes níveis hierárquicos e responsabilidades, o que contribui para uma visão abrangente das práticas e percepções dentro da gestão de pessoas. Segundo Esteves (2022), profissionais em cargos de gestão têm papel fundamental na adoção e operacionalização de tecnologias, especialmente no que se refere à automação de processos, como a Robotic Process Automation (RPA), que visa agilizar tarefas repetitivas e liberar tempo para ações estratégicas.

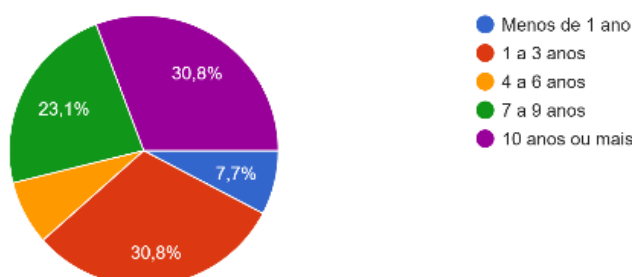
Figura 1 - Cargo que ocupa no RH da empresa



Fonte: Autor, 2025

Quanto ao tempo de atuação dos entrevistados no setor de Recursos Humanos (Figura 2), destaca-se que 30,8% possuem mais de 10 anos de experiência, enquanto outros 30,8% têm entre 1 e 3 anos, mostrando uma amostra diversificada em termos de vivência profissional. Profissionais com experiência acumulada tendem a ter maior capacidade para compreender os impactos da transformação digital na área de RH, assim como para conduzir processos de inovação tecnológica. Por outro lado, a presença de profissionais com menor tempo de atuação pode refletir uma abertura para novas abordagens e tecnologias digitais, alinhando-se à perspectiva de Rodrigues e Santos (2023), que ressaltam a importância da constante atualização e aprendizado para otimizar processos de recrutamento e seleção por meio de tecnologias da informação.

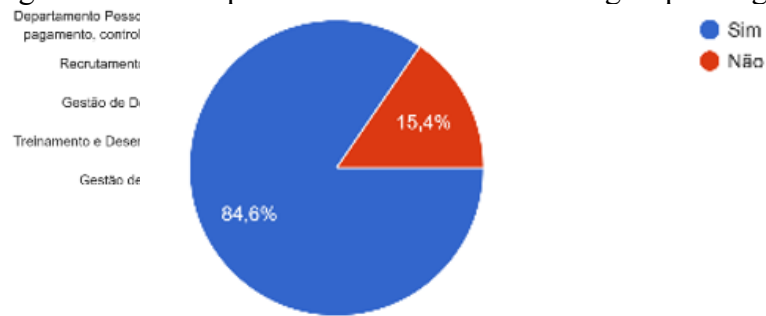
Figura 2 - Quanto tempo você atua no setor de Recursos Humanos da empresa?



Fonte: Autor, 2025

A Figura 3 evidencia que 84,6% das empresas pesquisadas utilizam novas tecnologias para apoiar o gestor de RH, indicando uma clara tendência de digitalização do setor. Essa adoção tecnológica está diretamente ligada à busca por maior eficiência e agilidade na gestão de pessoas, sobretudo em um contexto de competitividade crescente e necessidade de respostas rápidas. Silva et al. (2023) destacam que o uso de ferramentas tecnológicas, como chatbots e sistemas automatizados, tem transformado processos tradicionais de RH, especialmente no recrutamento, seleção e acompanhamento de colaboradores, proporcionando uma experiência mais fluida e assertiva para gestores e candidatos.

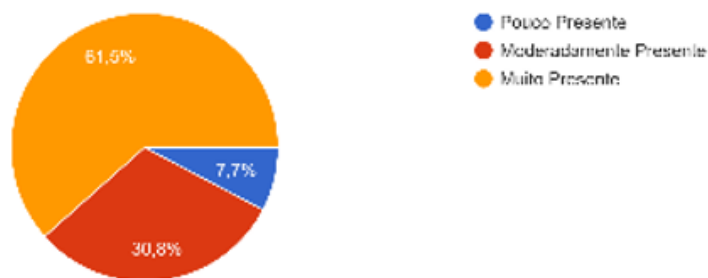
Figura 3 – Sua empresa utiliza de novas tecnologias para o gestor de RH?



Fonte: Autor, 2025

Abaixo, encontra-se a figura 4, verifica-se que as tecnologias estão moderadamente ou muito presentes no setor de RH em 92,3% das respostas (61,5% indicam “muito presente” e 30,8% “moderadamente presente”), o que demonstra o quanto as organizações reconhecem o papel estratégico da tecnologia na gestão de pessoas. O reconhecimento da importância tecnológica no RH está alinhado à literatura que enfatiza o papel das inovações digitais para potencializar resultados e fortalecer a competitividade empresarial (Esteves, 2022). Além disso, a digitalização favorece a integração dos processos internos, possibilitando a análise de dados para decisões mais embasadas e assertivas.

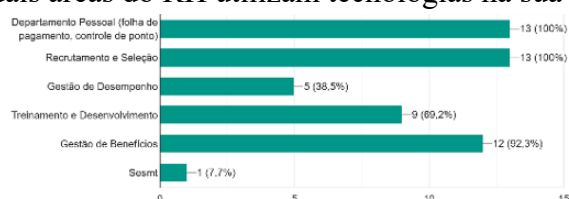
Figura 4 – As tecnologias estão presentes no setor de RH da sua empresa?



Fonte: Autor, 2025

Enquanto a Figura 5 apresenta as áreas do RH que mais utilizam tecnologias nas empresas pesquisadas. Destaca-se que 100% dos entrevistados afirmaram que o Departamento Pessoal (que inclui folha de pagamento e controle de ponto) e o setor de Recrutamento e Seleção fazem uso de tecnologias. A gestão de benefícios também apresenta alta utilização tecnológica (92,3%), seguida pelo treinamento e desenvolvimento (69,2%) e gestão de desempenho (38,5%). Apenas 7,7% indicaram o uso de tecnologias no setor de Segurança e Medicina do Trabalho (Sesmt). Esses dados reforçam que as atividades mais operacionais são as que mais incorporam ferramentas digitais, porém há uma crescente expansão para áreas relacionadas ao desenvolvimento e avaliação dos colaboradores, que tradicionalmente eram mais dependentes de processos manuais.

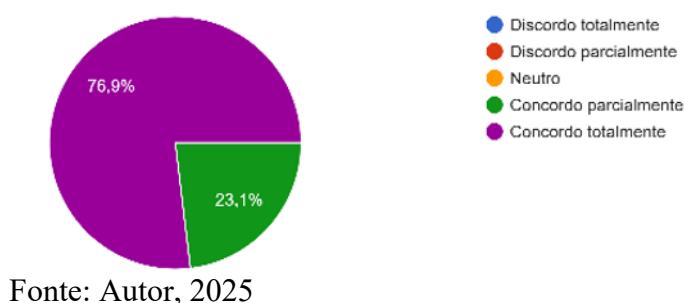
Figura 5 – Quais áreas do RH utilizam tecnologias na sua empresa?



Fonte: Autor, 2025

Com base nos dados apresentados, pode-se perceber uma forte percepção positiva em relação aos benefícios da transformação digital no setor de Recursos Humanos. Conforme demonstrado na Figura 6, a totalidade dos respondentes concorda, parcial ou totalmente, que a digitalização tem trazido vantagens ao setor, com 76,9% concordando totalmente. Esse resultado evidencia que as tecnologias digitais são vistas como agentes facilitadores para otimizar as operações e ampliar a eficiência dos processos internos. Esteves (2022) corrobora essa visão, destacando que a automação por meio da Robotic Process Automation (RPA) é uma estratégia eficaz para acelerar tarefas rotineiras, diminuindo o esforço manual e promovendo resultados mais precisos.

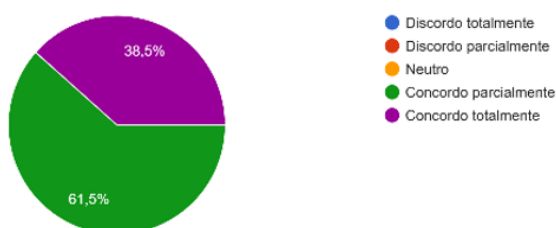
Figura 6 – Transformação digital tem se mostrado benéfica para o setor de RH dentro da empresa



Fonte: Autor, 2025

A análise dos dados relativos ao impacto das novas tecnologias na redução de custos (Figura 7) também apresenta uma avaliação majoritariamente positiva, com 61,5% dos entrevistados concordando parcialmente e 38,5% concordando totalmente. Isso demonstra que, além dos ganhos operacionais, as inovações tecnológicas têm contribuído significativamente para a contenção de despesas no departamento de RH. Rodrigues e Santos (2023) afirmam que a implementação de ferramentas digitais em processos de recrutamento, seleção e administração contribui para a diminuição de gastos, principalmente ao reduzir o tempo e os recursos necessários para essas atividades, o que pode ser decisivo para a sustentabilidade financeira das organizações.

Figura 7 – Inclusão de novas tecnologias tem impactado na redução de custos em processos de RH

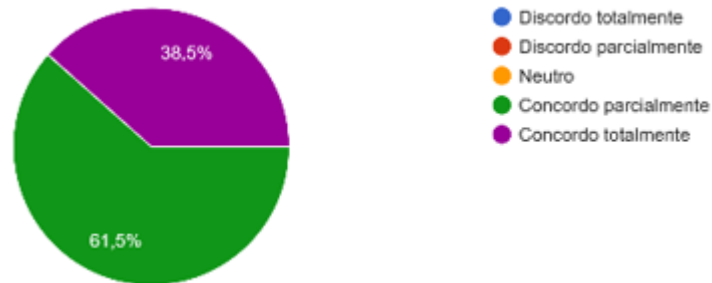


Fonte: Autor, 2025

No que tange à melhoria nas tomadas de decisões estratégicas, o gráfico da Figura 8 mostra que a maioria dos respondentes (61,5% concordam parcialmente e 38,5% concordam totalmente) reconhece o papel das ferramentas digitais nesse processo. Essa constatação sugere que as tecnologias têm fornecido dados relevantes e análises mais profundas, permitindo aos gestores planejarem com maior segurança e assertividade. Silva et al. (2023) destacam que o uso de sistemas integrados de informação e analytics permite um acompanhamento detalhado

do desempenho organizacional e do capital humano, tornando as decisões mais embasadas e alinhadas aos objetivos corporativos.

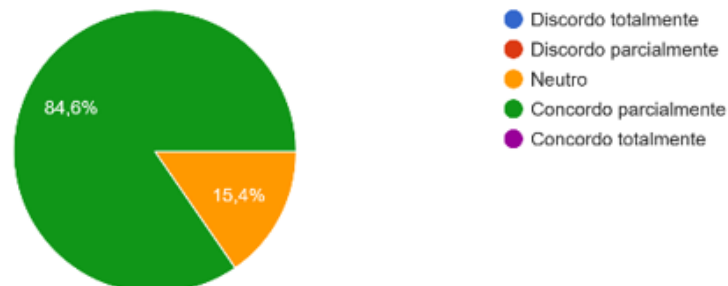
Figura 8 – Ferramentas digitais têm ajudado a melhorar nas tomadas de decisões estratégicas



Fonte: Autor, 2025

Entretanto, ao avaliar a preparação dos gestores para lidar com inovações tecnológicas (Figura 9), observa-se que 84,6% dos entrevistados concordam parcialmente que os profissionais estão aptos para esses desafios, enquanto 15,4% permanecem neutros. Isso indica que, embora exista uma percepção positiva, há espaço para aprimoramento na capacitação dos líderes de RH. Ianhez e Paioli (2024) ressaltam que o sucesso da transformação digital depende diretamente do preparo dos gestores, que precisam desenvolver competências técnicas e comportamentais para gerenciar as mudanças e garantir a integração efetiva das tecnologias no ambiente de trabalho.

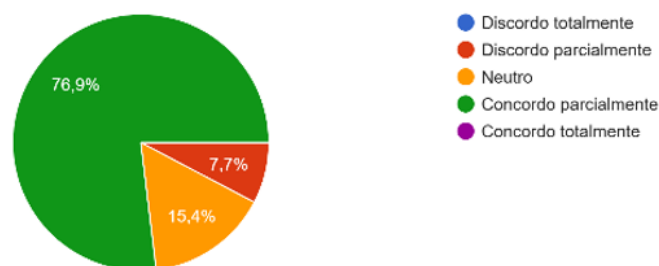
Figura 9 – Gestores de RH estão preparados para as inovações tecnológicas



Fonte: Autor, 2025

Quando o foco é a preparação dos colaboradores do setor para as mudanças tecnológicas (Figura 10), 76,9% concordam parcialmente, 15,4% mantêm uma postura neutra, e apenas 7,7% discordam parcialmente. Este dado sugere que os profissionais de RH estão se adaptando à nova realidade, mas ainda podem enfrentar desafios para consolidar completamente as competências necessárias. Siqueira, Silva e Silva (2024) enfatizam que o desenvolvimento contínuo e a capacitação tecnológica são essenciais para que os colaboradores acompanhem as demandas do mercado e possam aproveitar plenamente as vantagens trazidas pela digitalização.

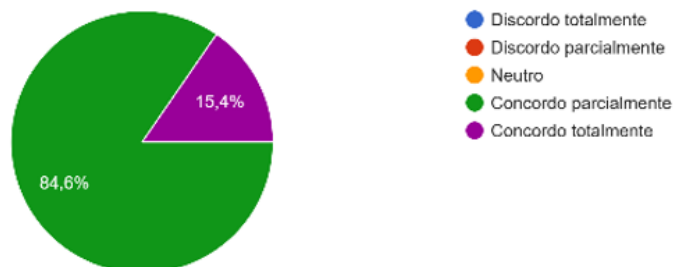
Figura 10 – Colaboradores do setor de RH estão preparados para as mudanças que envolve tecnologias



Fonte: Autor, 2025

Analisando os dados apresentados na Figura 11, percebe-se que a maioria absoluta dos entrevistados (84,6%) concorda parcialmente que estão preparados para transmitir as novas tecnologias aos seus funcionários, enquanto 15,4% concordam totalmente. Essa constatação demonstra um alto grau de confiança por parte dos gestores em relação às suas habilidades técnicas e pedagógicas para disseminar práticas digitais. Segundo Rodrigues e Santos (2023), a eficácia da incorporação tecnológica no RH depende em grande medida da capacidade dos gestores em treinar adequadamente suas equipes, garantindo uma adoção eficaz das novas ferramentas e métodos digitais.

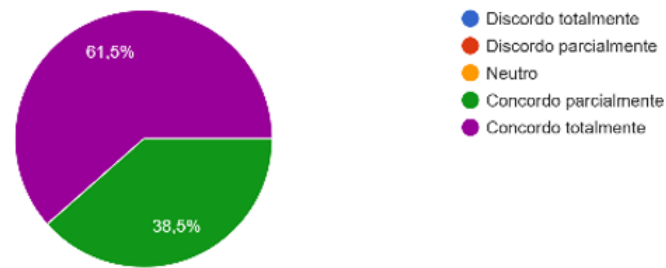
Figura 11 – Sente-se preparado transmitir essas tecnologias aos seus funcionários



Fonte: Autor, 2025

Na Figura 12, fica evidente que os profissionais de Recursos Humanos têm percebido claramente as novas oportunidades proporcionadas pela transformação digital, com 61,5% concordando totalmente e 38,5% concordando parcialmente. Esses resultados reforçam que as inovações tecnológicas são vistas como grandes aliadas no processo de facilitação da gestão de pessoas, abrindo espaço para práticas mais dinâmicas e assertivas. Silva et al. (2023) ressaltam que tecnologias como chatbots, automação de processos e ferramentas digitais ampliam consideravelmente a capacidade operacional do RH, possibilitando que profissionais se dediquem a tarefas estratégicas de maior impacto para as organizações.

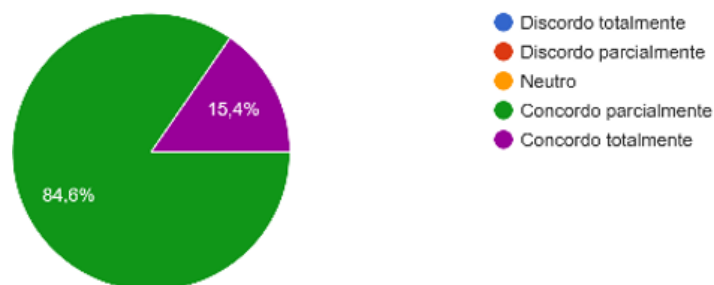
Figura 12 – Transformação digital tem criado novas oportunidades para facilitar a gestão de pessoas na organização



Fonte: Autor, 2025

Ao considerar o treinamento e a capacitação tecnológica oferecidos aos profissionais do setor (Figura 13), percebe-se um cenário positivo semelhante ao da Figura 11, com 84,6% dos respondentes concordando parcialmente e 15,4% concordando totalmente com a adequação desses treinamentos. Esses dados sugerem que as empresas estão investindo esforços significativos em formação contínua, visando preparar as equipes para os constantes avanços tecnológicos. Ianhez e Paioli (2024) argumentam que a capacitação contínua é essencial para assegurar que os profissionais do RH estejam alinhados às tendências digitais e possam desempenhar suas funções com maior segurança e eficácia.

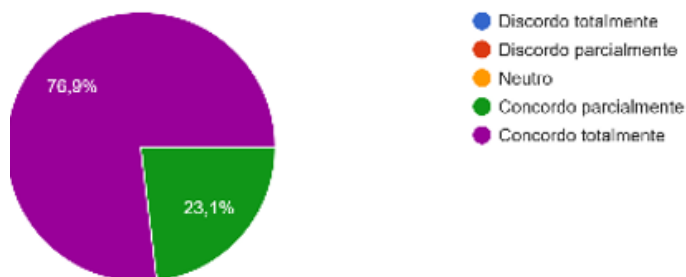
Figura 13 – Treinamento e capacitação nas tecnologias está sendo adequados para os profissionais de RH



Fonte: Autor, 2025

Os resultados da Figura 14 revelam uma percepção praticamente unânime sobre o impacto das tecnologias no futuro dos profissionais de RH, com 76,9% concordando totalmente e 23,1% concordando parcialmente que as tecnologias continuarão a modificar suas práticas profissionais. Essa percepção reflete uma consciência clara sobre a inevitabilidade da digitalização contínua na área. Siqueira, Silva e Silva (2024) corroboram essa visão, destacando como tecnologias avançadas, como o people analytics, têm transformado significativamente as rotinas de trabalho, aprimorando decisões estratégicas e ampliando a capacidade de gestão de equipes.

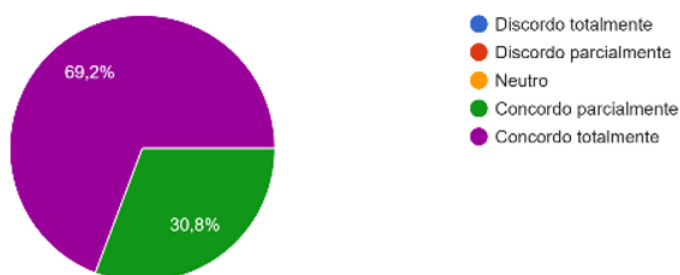
Figura 14 – Tecnologia seguirá modificando a maneira como os profissionais de RH operam nas organizações



Fonte: Autor, 2025

Na Figura 15, os entrevistados reforçam a ideia de que a transformação digital desempenhará um papel crucial na área de Recursos Humanos em um futuro próximo, com 69,2% concordando totalmente e 30,8% parcialmente. Essa percepção reforça que a digitalização é vista não apenas como uma tendência, mas como um componente indispensável para o sucesso futuro do setor de RH nas organizações. Conforme Esteves (2022), a adoção e aprimoramento de tecnologias avançadas como a RPA têm grande potencial para continuar impulsionando melhorias na produtividade e assertividade dos processos de gestão de pessoas, confirmando o papel essencial da tecnologia no futuro próximo do setor.

Figura 15 – Futuro próximo a transformação digital terá um papel crucial na área de Recursos Humanos



Fonte: Autor, 2025

Os resultados da pesquisa evidenciam que a transformação digital está amplamente consolidada no setor de Recursos Humanos. A maioria dos entrevistados reconhece que tecnologias digitais têm proporcionado benefícios significativos em diversas áreas, especialmente em processos operacionais como recrutamento, seleção e departamento pessoal. Este cenário está alinhado com o que apontam Esteves (2022) e Silva et al. (2023), que destacam a relevância das tecnologias na otimização das rotinas e ganho de eficiência.

Além disso, a percepção dos gestores sobre a redução de custos com a inclusão de novas tecnologias foi claramente positiva. A grande maioria dos respondentes identificou impactos positivos diretos na redução dos gastos operacionais. Este dado reforça a visão de Rodrigues e Santos (2023), que relatam que o uso adequado de ferramentas digitais permite economia significativa ao reduzir recursos necessários e otimizar processos anteriormente demorados e manuais.

Outro aspecto importante foi a segurança dos gestores em relação ao seu próprio preparo para transmitir conhecimentos tecnológicos aos funcionários. Grande parte dos entrevistados demonstrou confiança significativa nas suas habilidades de capacitação técnica das equipes, indicando que os profissionais se percebem como protagonistas da transformação digital,

corroborando a argumentação de Ianhez e Paioli (2024) sobre a importância dos líderes na condução efetiva dessa mudança cultural e técnica.

Paralelamente, a pesquisa revelou uma visão otimista sobre as futuras transformações tecnológicas no setor de RH. Quase todos os participantes acreditam que a tecnologia continuará modificando a forma como operam, sendo considerada crucial para o futuro próximo. Este resultado é coerente com o que apontam Siqueira, Silva e Silva (2024), que enfatizam a crescente importância do uso de tecnologias avançadas, como analytics, para apoiar decisões estratégicas e tornar a gestão de pessoas mais assertiva e orientada por dados.

Deste modo, ficou claro que o sucesso dessa transformação digital está fortemente associado ao investimento contínuo na capacitação tecnológica das equipes. Apesar dos avanços já percebidos, a necessidade constante de treinamento e atualização permanece relevante. Isso reforça a ideia defendida pelos autores mencionados no estudo, destacando a importância da cultura organizacional voltada ao aprendizado contínuo, essencial para garantir que as organizações acompanhem e usufruam plenamente das oportunidades geradas pela tecnologia na gestão de recursos humanos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar os impactos da transformação digital nas rotinas e processos da gestão de recursos humanos, buscando identificar e compreender profundamente os principais benefícios e desafios enfrentados durante a implementação dessas tecnologias nas organizações. A análise realizada permitiu explorar detalhadamente as percepções dos profissionais sobre como essas novas ferramentas tecnológicas têm modificado significativamente suas práticas cotidianas, revelando também áreas que demandam atenção especial para que os benefícios potenciais sejam plenamente alcançados.

Após uma minuciosa investigação e discussão dos resultados obtidos, conclui-se que os benefícios percebidos pelos profissionais são bastante abrangentes e têm impacto direto na eficácia e eficiência operacional do setor. Destacam-se principalmente a otimização dos processos internos, resultando em uma gestão administrativa mais rápida e precisa. Processos anteriormente burocráticos e demorados, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão de benefícios e administração da folha de pagamento, têm sido especialmente favorecidos pela digitalização. Tais melhorias permitem um gerenciamento muito mais assertivo das informações, proporcionando maior agilidade e confiabilidade nas decisões estratégicas e operacionais.

Outro benefício significativo constatado refere-se à redução considerável de custos operacionais. A digitalização dos processos de RH tem eliminado ou reduzido significativamente a necessidade de atividades manuais repetitivas, minimizando erros e aumentando a produtividade dos profissionais envolvidos. A automação de processos, aliada à utilização de softwares integrados, possibilita que as empresas economizem recursos financeiros substanciais, além de proporcionar uma melhor gestão do tempo, permitindo aos colaboradores dedicarem-se mais intensamente às atividades estratégicas e ao relacionamento interpessoal, fortalecendo assim o capital humano e a cultura organizacional.

Entretanto, apesar das inúmeras vantagens oferecidas pela transformação digital, a pesquisa revelou importantes desafios que ainda precisam ser superados pelas organizações. Um dos principais desafios identificados é a necessidade constante de capacitação tecnológica dos profissionais. Com a rápida evolução das ferramentas digitais, torna-se imperativo que os colaboradores estejam continuamente atualizados e capacitados para operar essas tecnologias de forma eficaz. Tal capacitação exige investimento financeiro, tempo, e esforços por parte das organizações, que precisam desenvolver programas adequados de treinamento e

desenvolvimento para garantir que as equipes estejam aptas a acompanhar as mudanças constantes do cenário digital.

Verificou-se a existência de desafios ligados à resistência cultural por parte dos colaboradores, aspecto diretamente relacionado ao processo de adaptação organizacional às novas tecnologias. Muitas vezes, profissionais acostumados com métodos tradicionais podem se sentir inseguros ou desconfortáveis diante das mudanças tecnológicas. Neste contexto, surge um grande desafio relacionado ao gerenciamento da transição cultural, que exige dos líderes e gestores de RH uma atuação cuidadosa e estratégica, buscando o alinhamento das equipes através de uma comunicação clara, transparente e motivacional. Esse alinhamento é fundamental para garantir a plena aceitação e integração das tecnologias digitais no ambiente organizacional.

Outro desafio importante identificado neste estudo é o equilíbrio entre a utilização das tecnologias digitais e a preservação das relações humanas dentro das organizações. Com a digitalização crescente das rotinas administrativas e operacionais, corre-se o risco de enfraquecimento das relações interpessoais, essenciais para manter um clima organizacional saudável e produtivo. Dessa forma, o grande desafio para os gestores de RH consiste em garantir que as ferramentas digitais sirvam como apoio e complemento à gestão de pessoas, sem jamais substituir ou desvalorizar a interação pessoal direta entre gestores e colaboradores.

Respondendo diretamente à pergunta problema proposta por este estudo, conclui-se que os principais benefícios obtidos através da implementação das tecnologias digitais envolvem a melhoria na eficiência operacional, significativa redução dos custos, maior assertividade nas decisões estratégicas e melhor aproveitamento do tempo dos profissionais de RH. Por outro lado, os principais desafios enfrentados incluem a necessidade contínua de capacitação técnica e tecnológica das equipes, a resistência à mudança cultural interna e a complexidade do gerenciamento eficaz da transição cultural e tecnológica nas organizações.

Diante dessas considerações, fica evidente que, embora existam desafios importantes e substanciais a serem enfrentados, os benefícios obtidos pela implementação da transformação digital no setor de Recursos Humanos são altamente compensadores e constituem um avanço essencial para o futuro das organizações. O sucesso dessa transformação depende fortemente do compromisso da alta gestão em investir de maneira estratégica e contínua na capacitação e treinamento dos profissionais, bem como em desenvolver uma cultura organizacional robusta e inovadora, que valorize e promova a integração harmoniosa entre as pessoas e as tecnologias emergentes. Essa combinação estratégica possibilita às empresas obterem vantagens competitivas duradouras, enfrentando com êxito os desafios de um mercado cada vez mais digitalizado e dinâmico.

REFERÊNCIAS

ESTEVES, David João Pedreiro. **Uma Estratégia para a Aplicação de Robotic Process Automation Nos Processos de Gestão de Recursos Humanos**. 2022. Dissertação de Mestrado. Universidade NOVA de Lisboa (Portugal). Disponível em: <https://www.proquest.com/openview/5ade38138f7aa2e02dd7dcdcb32a16a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>. Acesso em 03 mai 2025.

GUIDES, Eliara Carneiro; ALMEIDA, Isabela Ferreira de; FLAIFEL, Jonas Guidotti; LOPES, Kelly Marques de O. Os desafios do RH 4.0 na contratação de novos colaboradores. **Intellectus Revista Acadêmica Digital**, v. 60, n. 1, p. 153-165, 2020. ISSN 1679-8902.

IANHEZ, Rosa Maria Santos; PAIOLI, Luis Aparecido Paioli. As transformações tecnológicas e seu impacto nos processos de recrutamento e seleção de pessoas. **Revista Interface Tecnológica**, v. 21, n. 1, p. 471-482, 2024. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1966>. Acesso em 29 abr 2025.

MARCHI, Janaina et al. O impacto das tecnologias digitais nos processos de gestão de pessoas. **Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas**, v. 21, n. 1, p. 173-194, 2025. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/5208>. Acesso em 21 abr 2025.

MARIANO, Jéssica Aparecida Pereira; GUALTER, Paula Lazara Oliveira. **Explorando o RH 4.0: como a revolução digital está moldando a gestão de recursos humanos**. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, Etec Coronel Raphael Brandão extensão EE Dr Antônio Olympio, 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/24198>. Acesso em 21 mai 2025.

RODRIGUES, Vanessa Nogueira; SANTOS, Elen Aparecida de Jesus. **Como a tecnologia da informação otimiza no recrutamento e seleção da gestão de recursos humanos**. 2023. Disponível em: <http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/17055>. Acesso em 03 mai 2025.

SILVA, Julia Chan Novais Carneiro da; SERRANO, Cristiane de Oliveira; COSTA, Elvio Carlos da. A importância do RH 4.0 nas organizações contemporâneas. **Interface Tecnológica**, v. 19, n. 2, p. 393-404, 2022. DOI: 10.31510/inf.v19i2.1440. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1440>. Acesso em 23 mai 2025.

SILVA, Rosana Ferreira da et al. **Tecnologia como aliada à gestão de recursos humanos: proposta de uso de um chatbot para automação de um processo de recrutamento e seleção**. 2023. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/123456789/14904>. Acesso em 21 abr 2025.

SILVA, Rosana Ferreira da et al. **Tecnologia como aliada à gestão de recursos humanos: proposta de uso de um chatbot para automação de um processo de recrutamento e seleção**. 2023. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/123456789/14904>. Acesso em 11 mai 2025.

SIQUEIRA, Lorena Cristina; SILVA, Mariana Raimundo da; SILVA, Rafael João da. **Impactos da tecnologia na gestão de recursos humanos: treinamento e desenvolvimento de motoristas profissionais em uma empresa de transporte rodoviário de cargas, utilizando o people analytics**. 2024. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/27514>. Acesso em 06 mai 2025.

SOUSA, Samara Eduarda Rodrigues de; FERNANDES, Paolla Algarte; MURAOKA, Sarah Mendes de Oliveira; ARAÚJO, Karine de Oliveira; MATTOS, Ana Carolina Nascimento Tirapelli. **Indústria 4.0: transformação do RH tradicional para o RH 4.0**. 2022. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/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 11 mai 2025.

SOUZA, Aline Gabriele de; FERREIRA, Luma de Oliveira; PAIOLI, Luis Aparecido. **Desafios da transformação do RH tradicional para o RH 4.0**. São Carlos: Faculdade de

Tecnologia de São Carlos - FATEC, 2021. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/5910>. Acesso em 19 abr 2025.

VIEIRA, Geovana; ANDRADE, Isabella Cristina de; PAIVA, Claudio Eduardo. **A utilização da tecnologia da informação na gestão de pessoas.** 2021. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/8563>. Acesso em 16 abr 2025.