

O IMPACTO DAS TECNOLOGIAS DIGITAIS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON PEOPLE MANAGEMENT PROCESSES

Janaina Marchi¹, Daniele Dias de Oliveira Bertagnolli²,
Camila Klein Severo³ e Priscila Chaves da Silva⁴

RESUMO

Este trabalho analisa as mudanças relativas a área da gestão de recursos humanos (RH) impulsionada pela tecnologia, destacando a incorporação da Tecnologia da Informação e Comunicação nos processos organizacionais. A pesquisa qualitativa, bibliográfica e descritiva explorou as mudanças nas práticas de gestão de pessoas devido ao impacto da internet e das tecnologias digitais. Os resultados mostram que a tecnologia democratiza o acesso à informação, descentraliza operações e aumenta a autonomia dos gestores e funcionários. No entanto, a resistência às mudanças tecnológicas, a necessidade de novas competências e a gestão das dinâmicas de poder e controle são aspectos que ainda precisam ser mais explorados. Assim é possível identificar que a evolução tecnológica na gestão de RH exige uma abordagem equilibrada e estratégica para enfrentar os desafios contemporâneos e aproveitar plenamente os benefícios da revolução tecnológica.

Palavras-chave: Processos de RH; Automação de Processos de RH; Inovação Tecnológica em gestão de pessoas.

ABSTRACT

This work analyzes changes related to the area of human resources (HR) management driven by technology, highlighting the incorporation of Information and Communication Technology in organizational processes. Qualitative, bibliographic and descriptive research explored changes in people management practices due to the impact of the internet and digital technologies. The results show that technology democratizes access to information, decentralizes operations and increases the autonomy of managers and employees. However, resistance to technological changes, the need for new skills and the management of power and control dynamics are aspects that still need to be further explored. It is therefore possible to identify that technological evolution in HR management requires a balanced and strategic approach to face contemporary challenges and fully benefit from the benefits of the technological revolution.

Keywords: Human Resources Processes; Human Resources Process Automation; Technological Innovation in Human Resources.

1 Professora de administração na Universidade Franciscana - UFN. E-mail: janaina.marchi@prof.ufn.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8793-1208>

2 Universidade Franciscana - UFN. E-mail: daniele@ufn.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-6017-8736>

3 Universidade Franciscana - UFN. E-mail: camila.klein@ufn.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9320-8833>

4 Universidade Franciscana - UFN. E-mail: silva.priscila@ufn.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9890-916X>

INTRODUÇÃO

A revolução tecnológica, impulsionada pela internet, tem desempenhado um papel transformador em diversas áreas, incluindo a gestão de pessoas nas organizações. Recursos humanos ou gestão de pessoas como também é conhecida, é uma área que cuida do gerenciamento do pessoal de uma organização, incluindo desde a contratação, a escolha, a capacitação, o crescimento, até a comunicação interna. Com o surgimento da internet, essas etapas passaram por um grande avanço, oferecendo novos recursos e técnicas que melhoram a efetividade e eficácia das estratégias de administração.

Neste sentido, surgiu um grande desafio organizacional que é se adaptar às constantes variações do mercado, onde as empresas precisam se reorganizar rapidamente em seus processos, em sua tecnologia e às pessoas que as compõem. A informatização faz parte dessa política, já que é a responsável por examinar a presença de novas informações e criar um conhecimento mais profundo, amplo e perspicaz dos negócios, possuindo a função de estimular o aperfeiçoamento e inovar a produção e o fornecimento de bens e serviços, favorecendo a posição competitiva da organização (Zuboff, 1994; Alho; Carvalho, 2007).

A internet vem mudando os processos de gestão de pessoas e isso já é notável, não apenas em mudanças técnicas, mas na introdução de novos hábitos e práticas que beneficiem a implementação de novas tecnologias, ferramentas ou até mesmo modelos de gestão (Vasconcelos; Pinochet, 2002). Isto gera eficiência, criatividade e novos desafios para as organizações, onde a informatização dos processos de RH aumenta a produtividade e a precisão das operações, bem como ajuda as organizações a aprender e se adaptar aos novos requisitos necessários.

O auxílio gerado através da inserção dos processos automatizados inclui desde a redução de tempo, redução de custos, informações seguras, comunicação, agilidade e acompanhamento de desempenho. É por meio disto que se percebe um crescimento na utilização da automatização no departamento de recursos humanos, em tarefas e atividades do cotidiano, visto que o RH, mesmo com sua função mais estratégica, ainda possui procedimentos muitas vezes burocráticos em seu dia a dia (Xerpa, 2019).

No entanto, esta transição também traz desafios, como a resistência em relação as mudanças tecnológicas por parte dos funcionários, onde os leva a sentir insegurança mediante tais situações pois, ao mesmo momento em que a tecnologia tem o potencial de aumentar a eficiência e a confiabilidade das operações, também pode ser vista como uma ameaça às vagas, cargos e possíveis vantagens dos colaboradores (Duque, Machado; Pelissari, 2008).

Diante desse cenário, a presente pesquisa tem por problemática a seguinte questão: Como as tecnologias digitais têm impactado os processos de gestão de pessoas nas organizações? Por conseguinte, o objetivo geral do estudo consistiu em analisar o impacto das tecnologias digitais nos processos de gestão de pessoas dentro das organizações.

Além disso, o estudo pretende explorar os desafios e oportunidades que surgem com a digitalização dos processos de RH, bem como as estratégias que as organizações podem adotar para se adaptar a essas mudanças. É importante acrescentar ainda, que esta pesquisa possui caráter bibliográfico e descritivo, com uma abordagem qualitativa, que será realizada a partir da literatura existente. Os dados e informações relevantes que nela estão presentes, foram coletados em bases como Scielo e Periódicos Capes.

A justificativa para este estudo reside na crescente importância da internet e das tecnologias digitais na gestão de pessoas. Com a rápida transformação tecnológica, as organizações precisam se adaptar constantemente para manter sua competitividade e eficiência. A internet tem proporcionado novas ferramentas e técnicas que melhoram a eficácia das estratégias de administração de recursos humanos, tornando os processos mais ágeis, precisos e menos burocráticos.

REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção analisa o que diz a literatura sobre o tema, consoante o objetivo proposto para a abordagem e discussão. Discorre-se por visão abrangente da evolução histórica e das transformações contemporâneas na administração de recursos humanos. Este segmento do estudo explora as contribuições fundamentais de teóricos clássicos, como Fayol e Follett, cujas ideias ainda ressoam nas práticas de gestão atuais, apesar das interpretações e estereótipos que enfrentaram ao longo do tempo. Além disso, a análise inclui a influência de Frederick Taylor e a introdução da Teoria das Relações Humanas por Elton Mayo, destacando a crescente importância dos fatores psicológicos e sociais no ambiente de trabalho. Com o avanço das tecnologias digitais, a revisão também aborda como processos de gestão de pessoas têm se adaptado, enfatizando a integração de novas tecnologias e os desafios associados a essa transição. Este panorama literário estabelece a base para compreender as dinâmicas atuais e futuras da gestão de pessoas nas organizações.

GESTÃO DE PESSOAS: HISTÓRICO E EVOLUÇÃO

Os escritos de Taylor, Fayol e Follett são considerados pilares históricos da administração, onde suas ideias permanecem até os dias atuais. Frederick Winslow Taylor possui uma grande influência no que diz respeito a Fayol e Follett. Taylor dedicou-se a acabar com o que considerava níveis excessivos de ineficiência entre os trabalhadores, atribuindo essas ineficiências a métodos antiquados, à tendência dos trabalhadores de “pegar leve”, ao temor infundado de que o aumento da produtividade resultasse em perda de empregos e a sistemas salariais mal concebidos. Taylor buscou ainda aperfeiçoar e promover a gestão científica, sendo uma abordagem autoritária que atribuía ao gerente toda a responsabilidade pelo “pensamento”, enquanto os funcionários executavam as tarefas (Parker; Ritson, 2005).

Quanto a Henri Fayol, seu posicionamento trouxe algumas contribuições para a teoria da administração, seu foco estava em categorizar atividades organizacionais em técnica, comercial, financeira, segurança, contabilidade e gerenciamento.

Fayol valorizava a integridade operacional e a motivação dos subordinados, confiando em sua capacidade de iniciativa. Ele defendia a iniciativa dos subordinados e a inclusão da educação gerencial no currículo escolar para desenvolver capacidades gerenciais desde cedo, acreditava ainda que a administração não era prerrogativa exclusiva dos executivos seniores, mas sim uma atividade difundida entre todos os membros da organização (Parker; Ritson, 2005).

Por sua vez Mary Parker Follett contribuiu para a literatura de administração, abordando questões e práticas de gestão como individualismo em uma sociedade planejada, negócios como uma unidade integradora, gestão empresarial responsável, gestão como profissão, poder, liderança, controle, representação dos empregados e a psicologia da participação, conciliação e arbitragem. Follett via o conflito como potencialmente construtivo, defendendo a integração como um terceiro resultado que atendesse aos objetivos de todas as partes envolvidas, em vez de dominação ou compromisso (Ryan; Rutherford, 2000).

Para Follett, o controle era mais bem abordado por meio do autocontrole coletivo, incluindo a coordenação lateral e vertical dos controles, e acreditava que a autoridade e o controle reais residiam nas tarefas e atividades funcionais. Para a substituição da liderança autoritária por uma liderança facilitadora, que influenciasse e organizasse as pessoas no nível do grupo era necessária. Em sua visão, a gestão deveria incorporar não apenas o direito da administração de administrar, mas também o envolvimento, a iniciativa e a criatividade dos funcionários, considerando o líder como alguém que relaciona as diferentes vontades de um grupo para gerar um impulso coletivo (McLarney; Rhyno, 1999).

Em contraste, Elton Mayo, com suas Experiências de Hawthorne, introduziu a Teoria das Relações Humanas, que enfatizava a importância dos fatores psicológicos e sociais no ambiente de trabalho. Mayo demonstrou que a produtividade dos trabalhadores era influenciada não apenas por condições físicas, mas também por aspectos emocionais e sociais, promovendo uma visão mais humanista e democrática da administração. Mayo é frequentemente apresentado como o contraponto à 'exploração' taylorista, trazendo as necessidades sociais das pessoas para o centro das atenções e aumentando sua capacidade de colaboração no trabalho (Bruce; Nyland, 2011).

A motivação, segundo Mayo, era menos sobre incentivos financeiros e mais sobre gerenciamento 'esclarecido' que atendia às necessidades sociais das pessoas, tornando os funcionários mais dispostos a cooperar e contribuir para os objetivos organizacionais. A teoria das relações humanas de Mayo baseava-se quase inteiramente em sua própria interpretação política da motivação do trabalhador, moldando os resultados das investigações e destacando a ascensão do conhecimento causal acima do fato estatístico (Bruce, 2006).

Mayo e a Escola de Relações Humanas viam os gerentes como uma elite natural, capaz de governar mentalmente os trabalhadores através da cognição e emoções, promovendo a aceitação de

menos benefícios. Esse controle sutil, disfarçado de bem-estar, tornava o comportamento dos funcionários previsível e administrável (Bruce; Nyland, 2011).

A partir das análises desenvolvidas pela equipe de Mayo foi possível constatar que produtividade não dependia apenas das condições físicas de trabalho, mas também da satisfação emocional e social dos trabalhadores. Essa descoberta levou Mayo a aprofundar seus estudos sobre a importância das relações humanas no ambiente de trabalho, transformando a gestão de recursos humanos ao demonstrar que a atenção e o reconhecimento eram cruciais para o bem-estar e a eficiência dos funcionários (Bruce; Nyland, 2011).

Nessa perspectiva, Elton Mayo desenvolveu a Experiência de Hawthorne na Western Electric Company, em Chicago, entre 1927 e 1932. Foi através de experimentos como o Teste da Sala de Montagem de Relés e o Programa de Entrevistas, Mayo concluiu que a satisfação emocional e social dos trabalhadores era crucial para o desempenho eficiente, revolucionando a gestão de recursos humanos ao enfatizar a importância das relações humanas no ambiente de trabalho (Kaufman, 2004). Essas descobertas destacaram a necessidade de uma abordagem mais humanista e multidisciplinar na administração, onde o bem-estar dos trabalhadores é considerado essencial para o sucesso organizacional (Bruce; Nyland, 2011). Esse desafio de humanizar a gestão destaca-se em tempos onde o apelo à tecnologia tem se revelado tão forte.

EFEITOS DA TECNOLOGIA NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Com o surgimento da tecnologia, surgem também seus impactos. Nesse sentido, é importante observar que sua utilização de forma adaptativa contribui para solucionar problemas e agilizar processos contínuos em diversas esferas das organizações, inclusive nos processos de gestão de pessoas. A utilização de softwares junto à informatização agrega diretamente nos processos de recrutamento e seleção, produzindo uma visível melhoria tanto para os colaboradores quanto para os gestores de Recursos Humanos, otimizando assim seu tempo sem burocratizar processos. Segundo Marler e Fisher (2013), a adoção de sistemas de informação em recursos humanos (HRIS) tem demonstrado melhorar a eficiência dos processos de RH, facilitando a tomada de decisões e aumentando a satisfação dos usuários.

A transformação digital nas indústrias brasileiras tem se intensificado nos últimos anos, refletindo um movimento significativo em direção à modernização e eficiência. De acordo com a pesquisa do IBGE, em 2022, 48,9% das indústrias de médio e grande porte no Brasil adotaram tecnologias de Internet das Coisas, o que resultou em maior eficiência e controle nos processos produtivos. Além disso, 63,2% dessas indústrias implementaram sistemas de automação digital, destacando um avanço notável na modernização dos processos produtivos. Tornando-se assim evidente a crescente importância das tecnologias digitais para a competitividade e inovação no setor industrial brasileiro.

Alguns impactos positivos que a tecnologia pode trazer abrangem desde a coleta, o processamento, armazenamento até a distribuição de dados que auxiliam na tomada de decisão nas organizações, além da influência positiva na competitividade da organização, promovendo uma melhoria contínua no gerenciamento das pessoas e das informações, facilitando a maximização do conhecimento entre os gestores, de tal modo que influencie na inteligência intelectual dos funcionários e nas estruturas organizacionais (Freire; Pereira; Seixas, 2004).

Mediante aos benefícios da adoção de tecnologias digitais avançadas, o IBGE apontou que 97,9% das empresas e indústrias extrativas de transformação com 100 ou mais funcionários relataram vantagens significativas nesta adoção. Entre os principais benefícios estão a maior flexibilidade em processos administrativos, produtivos e organizacionais (89,8%), o aumento da eficiência (87,6%) e a melhoria no relacionamento com clientes e fornecedores (85,6%).

Nas afirmações de Vieira *et al.* (2021), são as ofertas de softwares voltados para o RH disponíveis no mercado atual que oferecem vantagens para agilizar na comunicação entre o RH e outros setores das empresas, além de ajudar o reconhecimento de padrões e tendências, permitindo a elaboração de modelos e projeções amplos e precisos, possibilitando o controle e contato próximo em grandes quadros de colaboradores, realizando avaliações à distância eficazes e trazendo rapidez na comunicação e propagação de projetos.

Apesar de inúmeros benefícios e inovação a tecnologia na área da gestão de pessoas também possui alguns pontos negativos, entre eles estão o conhecimento limitado dos colaboradores, complicações do sistema, a segurança das informações. Além de que existem pontos nos processos de recrutamento e seleção que a tecnologia não consegue avaliar, como por exemplo, a transparência que não consegue ser observada através das redes sociais e além de que pode haver ruído na comunicação entre as partes (Santos, 2018).

Para Santos (2018), as organizações com ausência de agilidade para modernização acabam sendo ameaçadas pelo mercado, tendo em vista a sua inatividade referente a locais dinâmicos. Não obstante, torna-se importante garantir a capacidade de concorrência das organizações, e isso requer, dentre outras coisas, que os colaboradores sejam qualificados para gerir e utilizar novas tecnologias.

Todavia, existem alguns pontos que merecem atenção de gestores e lideranças quando se orientam ao processo de adoção de novas tecnologias. Pesquisas do IBGE (2022) apontam que os altos custos das soluções tecnológicas (80,8%), a falta de pessoal qualificado na empresa (54,6%), riscos econômicos excessivos (49,5%) e a limitada oferta de pessoal qualificado no mercado (48,9%) configuram entraves e pontos de atenção. Por isso, quando se implementam novas tecnologias, devem ser considerados aspectos que aludem tanto às melhorias e avanços possíveis, quanto às possíveis dificuldades. Dentre essas últimas, destaca-se a resistência dada a mudança no comportamento em função de transformações nas próprias rotinas de trabalho, o que pode ser desconfortável para muitos, tanto para a organização como seus funcionários (Montanari; Pilatti; Scandelari, 2006).

METODOLOGIA

O presente estudo possui uma abordagem qualitativa, com caráter bibliográfico e descritivo. De acordo com Oliveira *et al.* (2020), a pesquisa qualitativa tem como propósito abordar questões altamente específicas e particulares, as quais demandam explicações mais detalhadas e analíticas. Os autores enfatizam que esse tipo de pesquisa se concentra em fornecer elucidações descritivas e aprofundadas para os fenômenos estudados.

Em relação ao caráter bibliográfico da pesquisa, está envolvido diretamente em análise de livros, artigos científicos, teses, dissertações e outras fontes relevantes que abordam a temática da gestão de pessoas e a influência das tecnologias digitais, priorizando materiais atualizados e de reconhecida relevância acadêmica, garantindo a qualidade e a credibilidade das informações utilizadas. Ainda segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é realizada com base em material previamente elaborado, composto principalmente por livros e artigos científicos. Ela é crucial para a obtenção de informações fundamentais sobre os aspectos direta e indiretamente relacionados ao tema.

Por sua vez, a pesquisa descritiva foi empregada para descrever e comparar as práticas tradicionais de gestão de pessoas com as práticas impulsionadas pela internet e pelas tecnologias digitais. Salienta-se a adequação da pesquisa descritiva para o objetivo deste trabalho haja visto que essa abordagem proporciona não apenas descrever as mudanças, mas também contextualizar essas transformações dentro de um panorama mais amplo, facilitando a identificação de tendências e a proposição de novas estratégias para a gestão de pessoas no ambiente organizacional contemporâneo (Vergara, 2000).

Os dados coletados nesta pesquisa foram retirados do repositório Scielo, que é uma biblioteca eletrônica que reúne uma coleção de periódicos científicos brasileiros selecionados. Esta plataforma, que se alinha ao contexto latino-americano, abriga mais de 1800 periódicos e mais de 424.000 documentos. É uma plataforma confiável, sendo também digital e de acesso gratuito. A quantidade e a qualidade das publicações foram fatores decisivos para a escolha desse repositório. Vale acrescentar que a Scielo conta com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico e está vinculada à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Ademais, o repositório de periódicos da CAPES também foi utilizado para a obtenção das informações necessárias, com o mesmo intuito que o portal da Scielo. Este portal conta com um acervo de mais de 45 mil títulos com texto completo, 130 bases referenciais, 12 bases dedicadas exclusivamente a patentes, além de livros, enciclopédias e obras de referência, normas técnicas, estatísticas e conteúdo audiovisual (CAPES).

Para realizar a busca por publicações relacionadas ao tema, foram inicialmente escolhidos os seguintes descritores:

Quadro 1 - Quadro de descritores.

DESCRITORES
Gestão de RH em meio a tecnologia X Impacto da Tecnologia
Inovação Tecnológica em gestão de pessoas X Gestão de RH em meio a tecnologia
Impacto da Tecnologia X Inovação Tecnológica em gestão de pessoas
Automação de Processos de RH X Processos Organizacionais Tecnológicos
Gestão e Inovação X Gestão de RH em meio a tecnologia

Fonte: Construção das autoras.

Os descritores selecionados foram essenciais para estruturar a pesquisa, haja vista que auxiliaram diretamente na busca dos trabalhos alinhados com o objetivo desta pesquisa. Alguns destes artigos foram pesquisados apenas em um dos portais, já que não apresentavam resultado em ambos. Não obstante, ajudaram também a identificar como as tecnologias emergentes estão transformando as práticas de gestão de pessoas e os processos organizacionais.

Com isso, esses descritores não apenas orientaram a pesquisa, mas também garantiram que ela fosse relevante e com uma base histórica fundamentada. Para selecionar os artigos mais relevantes foram utilizados filtros como ano de publicação a partir do ano 2000. Os artigos científicos originais foram o ponto central do presente estudo, além da seleção dos idiomas: português, espanhol e inglês. Sobre esse aspecto, quando necessário, foram utilizadas ferramentas digitais para a tradução dos textos originalmente apresentados em inglês e espanhol, como o Google tradutor. Outro delimitador foi área temática, voltada a gestão de pessoas e a tecnologia digital.

Esses filtros ajudaram a direcionar a pesquisa, permitindo uma seleção criteriosa e alinhada com os objetivos do trabalho. Critérios adotados para a exclusão de trabalhos foram: artigos de opinião, resumos de congresso, publicações duplicadas e sem alinhamento direto com objeto de pesquisa. Ao final, selecionaram-se 6 artigos para compor a análise cujo propósito consistiu em responder a problemática deste estudo.

Salienta-se que o contexto analisado foi o conteúdo dos textos dentro dos artigos selecionados, observando na forma como os autores apresentaram e discutiram a integração das tecnologias digitais nos processos de recursos humanos.

Cada artigo foi examinado detalhadamente, considerando desde a introdução até a conclusão, para identificar suas principais contribuições. A análise envolveu a leitura completa dos textos, observando-se como os autores abordaram a implementação de tecnologias digitais, destacando os benefícios, desafios e impactos nos processos organizacionais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, bem como, a sua análise. Focou-se primeiramente, na identificação de artigos sobre o impacto das tecnologias digitais nos processos de Gestão

de Pessoas, utilizando quatro descritores principais: Gestão de RH em meio a tecnologia, Inovação tecnológica em gestão de pessoas, Impacto da tecnologia e processos organizacionais tecnológicos. A pesquisa foi realizada nas bases de dados Scielo e CAPES, aplicando filtros específicos para refinar os resultados, tais como idioma (português), ano de publicação (2000 a 2023) e áreas temáticas (Ciências Sociais Aplicadas e Ciências Humanas), com o objetivo de centralizar a pesquisa na área de principal interesse e conexão com o tema proposto. Apesar da limitada frequência de discussão sobre o tema, a seleção criteriosa dos artigos permitiu identificar materiais altamente relevantes e alinhados ao foco do estudo, destacando tanto os benefícios quanto os desafios da integração tecnológica na gestão de pessoas. Essa abordagem seletiva garantiu uma análise aprofundada e pertinente, contribuindo significativamente para os objetivos da pesquisa.

ANÁLISE DOS IMPACTOS DA TECNOLOGIA NA ÁREA RH

No portal Scielo, a busca pelo descritor “Gestão de RH em Meio à Tecnologia” sem filtros resultou em dois artigos, que permaneceram após a aplicação dos filtros e foram selecionados para o estudo. Para “Inovação Tecnológica em Gestão de Pessoas”, a busca inicial encontrou quatro artigos, mas apenas um foi mantido após a aplicação dos filtros, devido à sua relevância para a pesquisa. A busca pelo descritor “Impacto da Tecnologia” no portal CAPES inicialmente encontrou 25.707 artigos sem filtros. Após aplicar os filtros, os resultados foram reduzidos para 398 artigos. Devido à abrangência do descritor, foi necessário um processo de seleção rigoroso, resultando na escolha de um artigo com relevância direta para o tema e alinhamento com o foco do estudo.

Para “Processos organizacionais tecnológicos”, a busca no portal CAPES encontrou 145 artigos, reduzidos a 35 com os filtros. Destes, dois artigos foram selecionados por sua pertinência e contribuição significativa para a pesquisa, além de serem referências importantes em outros trabalhos. O Quadro 2 a seguir apresenta os resultados das pesquisas realizadas, contendo os descritores.

Quadro 2 - Identificação dos artigos acadêmicos.

1	Gestão de RH em meio a tecnologia - Scielo	Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz	2007	Isabella Vasconcelos; André Ofenhejm Mascarenhas; Flávio Carvalho de Vasconcelos
2	Gestão de RH em meio a tecnologia - Scielo	Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso	2009	André Ofenhejm Mascarenhas; Flavio Carvalho de Vasconcelos; Isabella F. G. de Vasconcelos
3	Inovação tecnológica em gestão de pessoas - Scielo	Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software	2014	Mônica Carvalho Alves Cappelle; Mozar José de Brito
4	Impacto da tecnologia - CAPES	Indústria 4.0: revolução e impacto no mundo moderno	2021	Adão Maciel Monteiro Chimielewski, Antônio José Dias da Silva, J. R. Emiliano Leite

5	Processos organizacionais tecnológicos - CAPES	Apropriação e gestão da informação como estratégias de inovação: análise a partir de perfis de empresas	2020	João Rodrigo Santos Ferreira, Paulo Ricardo Silva Lima, Luciana Peixoto Santa Rita, Ibsen Mateus Bittencourt, Edivânio Duarte de Souza
6	Processos organizacionais tecnológicos - CAPES	Sistemas de informação em contexto de mudança organizacional: uma reflexão sobre suas potencialidades	2020	Odibar João Lampeão, Marília Barreto de Santana

Fonte: Construção das autoras.

A partir da análise dos artigos selecionados, foi possível identificar pontos cruciais que auxiliaram na compreensão dos aspectos fundamentais desta pesquisa. Para o descritor “Gestão de RH em Meio a Tecnologia”, os estudos “Impactos Da Tecnologia Na Gestão De Pessoas: Um Estudo De Caso” e “Paradoxos Organizacionais, Gestão De Pessoas E Tecnologia Na Souza Cruz” contribuíram diretamente para entender como a implementação de tecnologias transforma a gestão de recursos humanos, evidenciando tanto os benefícios quanto os desafios enfrentados pelas organizações.

O artigo “Impactos Da Tecnologia Na Gestão De Pessoas: Um Estudo De Caso” foca nos impactos estratégicos da tecnologia na transição de modelos operacionais para estratégicos na gestão de pessoas. Ele examina como as inovações tecnológicas estão transformando práticas tradicionais de recursos humanos, promovendo uma abordagem mais alinhada aos objetivos organizacionais.

Por sua vez, “Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz” explora os paradoxos e complexidades organizacionais que surgem com a integração de novas tecnologias na gestão de pessoas, utilizando a Souza Cruz como estudo de caso. Apesar de seu foco em uma organização específica, as conclusões são aplicáveis a um contexto mais amplo, demonstrando que os desafios e oportunidades identificados são representativos de questões enfrentadas por diversas organizações que buscam otimizar suas práticas de gestão de recursos humanos com soluções tecnológicas. Essa análise revela que a integração da tecnologia na gestão de pessoas oferece insights valiosos para outras empresas que buscam modernizar e aprimorar seus processos de recursos humanos.

Para o descritor “Inovação tecnológica em gestão de pessoas”, o artigo selecionado foi “Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software”. Este estudo detalha a dinâmica do poder disciplinar nas políticas de gestão de pessoas dentro de uma empresa de software. Por meio de uma pesquisa empírica, os autores analisam como as políticas de recursos humanos influenciam as relações de poder no ambiente organizacional, destacando o caráter disciplinar promovido pela administração da força de trabalho. O artigo oferece insights valiosos sobre como as práticas de gestão de pessoas, em um contexto de inovação tecnológica, podem moldar o comportamento e as interações dos colaboradores, revelando as complexidades das estruturas de poder em organizações modernas de tecnologia. A análise concentrou-se em entender como técnicas e discursos são empregados para manter relações de poder na gestão de pessoas no contexto contemporâneo.

Ao investigar o descritor “Impacto da Tecnologia”, de um total de 398 referências, foi selecionado o artigo “Indústria 4.0: revolução e impacto no mundo moderno”. Esta escolha se deu porque os demais artigos não estavam alinhados com o escopo da pesquisa. O artigo selecionado oferece insights relevantes sobre as transformações tecnológicas e seus efeitos na gestão organizacional, destacando como a Indústria 4.0 está transformando o cenário industrial e econômico global. Ele aborda inovações tecnológicas impulsionadoras dessa revolução, mudanças nas práticas de produção, integração de tecnologias avançadas como a Internet das Coisas e inteligência artificial, e os impactos dessas transformações na eficiência operacional e competitividade das empresas.

A pesquisa com o descritor “Processos organizacionais tecnológicos” resultou em dois artigos relevantes. O primeiro, “Apropriação e gestão da informação como estratégias de inovação: análise a partir de perfis de empresas”, examina como a gestão eficaz da informação pode funcionar como estratégia de inovação. Este estudo analisa diferentes perfis empresariais e suas abordagens, destacando a importância da informação como recurso estratégico para a inovação organizacional. O segundo artigo, “Sistemas de informação em contexto de mudança organizacional: uma reflexão sobre suas potencialidades”, aborda as capacidades dos sistemas de informação em cenários de transformação organizacional. A pesquisa reflete sobre como essas ferramentas tecnológicas podem facilitar processos de adaptação e mudança, enfatizando seu papel crucial na gestão de transições e na promoção de eficiência operacional em ambientes empresariais dinâmicos.

Conforme detalhado nesta seção do artigo, a pesquisa analisou seis trabalhos, selecionados com base em critérios rigorosos de relevância, qualidade das fontes, metodologia, atualidade e diversidade de perspectivas. Cada artigo escolhido contribuiu diretamente para a compreensão dos aspectos fundamentais da pesquisa, abordando temas cruciais como gestão de recursos humanos em meio à tecnologia, inovação tecnológica, impacto da tecnologia e processos organizacionais tecnológicos. A seleção foi feita considerando a capacidade dos artigos de fornecer uma base sólida e atualizada, com autores renomados e publicações em revistas e conferências de alta credibilidade.

A metodologia empregada nos estudos é robusta e alinhada à abordagem deste trabalho, garantindo que as análises sejam fundamentadas em métodos apropriados. A diversidade de perspectivas nos artigos selecionados permite uma análise abrangente e equilibrada do tema, enriquecendo o embasamento teórico e prático do trabalho. Assim, a escolha dos artigos assegura que a pesquisa esteja fundamentada em descobertas relevantes, refletindo tendências e desafios contemporâneos na área de estudo. Esses trabalhos foram publicados nos anos de 2007, 2009, 2014, 2020 e 2021. Após essa descrição inicial, são apresentados os conceitos de cada descritor conforme mencionado nos artigos selecionados, descritos no Quadro 3.

ANÁLISE DO CONTEÚDO DOS ARTIGOS COM BASE NOS DESCRITORES DE PESQUISA

No Quadro 3, são descritos os conceitos em que cada descritor foi utilizado dentro dos artigos selecionados.

Quadro 3 - Artigos e seus conceitos.

ARTIGOS	TÍTULO	CONTEÚDO
1	Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz	Gestão de RH em meio a tecnologia: O artigo destaca a transição de modelos operacionais para modelos mais estratégicos de gestão de pessoas, enfatizando a aprendizagem organizacional como uma variável crucial nos novos modelos de gestão emergentes no Brasil. Mostrando como a empresa Souza Cruz evitou os efeitos negativos do paradoxo entre discurso e prática gerencial.
2	Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso	Gestão de RH em meio a tecnologia: No artigo, aplica-se à integração de ferramentas tecnológicas para melhorar processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de funcionários, onde a tecnologia é utilizada para automatizar tarefas administrativas, facilitar a comunicação e promover a eficiência nas práticas de gestão de pessoas.
3	Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software	Inovação tecnológica em gestão de pessoas : O artigo trata de um Estudo Empírico em Uma Organização de Desenvolvimento de Software, no processo de introdução das novas tecnologias e práticas inovadoras na gestão de recursos humanos, incluindo a utilização de ferramentas digitais para recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e comunicação interna.
4	Indústria 4.0: revolução e impacto no mundo moderno	Impacto da tecnologia : Refere-se a como as tecnologias emergentes da Indústria 4.0, como inteligência artificial, internet das coisas e automação, transformam processos industriais, melhoram a eficiência e produtividade, e criam novos modelos de negócios, ao mesmo tempo que apresentam desafios como a necessidade de qualificação profissional e adaptação organizacional.
5	Apropriação e gestão da informação como estratégias de inovação: análise a partir de perfis de empresas	Processos organizacionais tecnológicos: No artigo faz referência a sequências de atividades inter-relacionadas que envolvem pessoas, informações, equipamentos e procedimentos, onde esses processos transformam entradas (insumos) em saídas (produtos ou serviços), visando aumentar a eficiência e eficácia da organização.
6	Sistemas de informação em contexto de mudança organizacional: uma reflexão sobre suas potencialidades	Processos organizacionais tecnológicos: O artigo aborda à integração e gestão de tecnologias de informação para apoiar e facilitar mudanças organizacionais, visando melhorar a eficiência e a eficácia dos processos internos.

Fonte: Construção das autoras.

Na pesquisa do artigo 1 “Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz”, foi possível observar a evolução da gestão de recursos humanos na Souza Cruz, uma empresa de grande porte no Brasil, através do contexto crescente da integração tecnológica. Com esta análise foi possível entender como a empresa lida com os paradoxos organizacionais que surgem na integração da tecnologia, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas. O principal ponto a ser discutido neste artigo é a diferença entre o discurso e a prática.

Muitas empresas adotam discursos modernos sobre gestão de pessoas e tecnologia, mas enfrentam dificuldades na implementação prática. Nas organizações, frequentemente surgem percepções contraditórias entre os colaboradores, principalmente devido à discrepância entre o discurso corporativo e as práticas efetivamente implementadas. Esta incoerência entre o que é dito e o que é feito cria uma polarização na percepção dos funcionários (Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2007).

Além disso, as promessas e os discursos gerenciais muitas vezes geram expectativas que não se concretizam na realidade organizacional. Como resultado dessas inconsistências, certos grupos de atores sociais dentro da empresa desenvolvem mecanismos de defesa os quais, por sua vez, tendem a amplificar os níveis de frustração, tensão e estresse no ambiente de trabalho (Vasconcelos; Mascarenhas; Vasconcelos, 2007). Tal dinâmica não apenas afeta o bem-estar individual dos colaboradores, mas também impacta negativamente o sistema organizacional como um todo, criando um ciclo de desconfiança e insatisfação que pode comprometer a eficácia e a produtividade da empresa.

Falando da empresa Souza Cruz, este paradoxo é abordado através de um modelo político de gestão de pessoas, que busca alinhar o discurso com a prática. A tecnologia é vista como um facilitador crucial, permitindo que os funcionários acessem informações e funções personalizadas. Isso é essencial para a administração do relacionamento entre os funcionários e a organização. Segundo Vieira *et al.* (2021), “o ato de inovar está diretamente ligado à atribuição de novas capacidades às pessoas e aos processos que já fazem parte da empresa a fim de gerar riqueza”.

Com tudo, o artigo demonstra a necessidade de uma abordagem equilibrada que considere tanto os benefícios quanto os desafios da integração tecnológica na gestão de recursos humanos. Para Santos (2018), a integração de tecnologias avançadas no ambiente organizacional exige que os gestores de pessoas adotem estratégias para minimizar resistências e promover uma transição cautelosa.

Ao aplicar tal perspectiva ao estudo, é notório como as mudanças graduais e a construção de novas competências podem criar um ambiente organizacional mais adaptável e inovador. A gestão de recursos humanos em meio à tecnologia deve ser estratégica e adaptativa, focando na aprendizagem organizacional e na construção de competências (Vasconcelos *et al.*, 2007).

O artigo “Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso” oferece uma análise aprofundada sobre como a tecnologia da informação está revolucionando a administração de recursos humanos (RH) no Brasil. Este estudo examina a transição significativa de um modelo operacional convencional para uma abordagem mais estratégica na gestão de pessoas. A pesquisa destaca como essa transformação é impulsionada principalmente pela adoção de sistemas de autoatendimento e outras inovações tecnológicas no campo de RH. Ao explorar este caso específico, o artigo ilustra a mudança paradigmática em curso, onde a tecnologia não apenas otimiza processos operacionais, mas também reposiciona o papel do RH como um parceiro estratégico dentro das organizações. Esta evolução tecnológica está permitindo que os departamentos de recursos humanos se afastem de tarefas

administrativas rotineiras e se concentrem em iniciativas mais estratégicas, alinhadas aos objetivos de negócio e ao desenvolvimento do capital humano.

Um dos principais pontos abordados é a descentralização das operações de RH. Com a informatização, muitas tarefas que antes eram centralizadas no departamento de RH agora podem ser realizadas diretamente pelos gestores e funcionários. Isso democratiza o acesso à informação, permitindo que todos tenham mais autonomia e responsabilidade em suas funções. Vieira *et al.* (2021) destacam a transformação significativa do departamento de Recursos Humanos (RH) impulsionada pela tecnologia.

Segundo os autores, a adoção de soluções tecnológicas não apenas agilizou e tornou mais eficiente o processo decisório, mas também redefiniu a percepção do RH nas organizações. O que antes era visto como um setor desorganizado e oneroso, agora se posiciona como um componente essencial nas decisões estratégicas globais das empresas. Esta mudança ressalta o papel crucial que a tecnologia desempenha na modernização e valorização do RH, transformando-o em um parceiro estratégico indispensável para o sucesso organizacional.

Mascarenhas *et al.* (2009) destacam dois aspectos fundamentais da aplicação da tecnologia na gestão de pessoas. Primeiramente, os autores afirmam que “a tecnologia pode ser utilizada para automatizar operações, onde seu objetivo é substituir o esforço e a qualificação humanos por uma tecnologia que permita a execução dos mesmos processos, com menor custo, maior controle e continuidade”.

Esta automação não apenas otimiza os processos, mas também proporciona uma eficiência operacional significativa. Além disso, o artigo ressalta que a tecnologia amplia consideravelmente a autonomia dos gestores. Ao fornecer acesso a ferramentas avançadas e dados relevantes, capacita os líderes a tomarem decisões mais informadas e estratégicas. Essa combinação de automação e empoderamento gerencial transforma fundamentalmente a dinâmica do departamento de Recursos Humanos, posicionando-o como um parceiro estratégico crucial na organização.

Ainda conforme Mascarenhas *et al.* (2009) compreende-se que essas mudanças se concentram principalmente na melhoria contínua dentro de estruturas organizacionais mecânicas. O foco principal deste processo é a identificação e correção de erros, sem alterar os valores fundamentais do sistema existente. Segundo os pesquisadores, o objetivo central desta abordagem é aprimorar a eficiência tanto dos processos produtivos quanto dos administrativos. Isso envolve a otimização sistemática de práticas e execuções, buscando alcançar um nível ideal de desempenho. Crucialmente, este método de aperfeiçoamento não questiona os princípios básicos do sistema organizacional. Assim, a transformação descrita visa refinar e melhorar os processos existentes, mantendo intacta a estrutura fundamental da organização, promovendo uma evolução gradual e controlada das operações empresariais.

Outro aspecto importante é a emergência de um modelo político de gestão de pessoas, neste modelo, o conflito é visto como uma oportunidade para a negociação e a busca de soluções mais completas e consensuais, promovendo a emancipação dos indivíduos e o seu crescimento

político e cognitivo, pois pressupõe a participação ativa dos indivíduos na dinâmica organizacional (Mascarenhas *et al.*, 2009).

No artigo 3 “Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software” retrata como a inovação tecnológica está transformando a gestão de pessoas em uma empresa de desenvolvimento de software. Nesse estudo, se torna mais compreensível no que tange o uso das tecnologias de informação e comunicação para monitorar, controlar e avaliar o desempenho dos funcionários, destacando o impacto dessas práticas no ambiente de trabalho e na dinâmica organizacional.

Os resultados indicam que as ferramentas de vigilância desempenham um papel central na implementação de práticas disciplinares. Ferramentas de monitoramento e sistemas de gestão de desempenho são amplamente utilizados para acompanhar as atividades dos funcionários, estabelecer metas e avaliar resultados. Essas tecnologias permitem uma supervisão constante, o que pode aumentar a eficiência, mas também gera sentimentos de vigilância e pressão entre os funcionários (Cappelle; Brito, 2003).

Levando em consideração as transformações que a tecnologia traz ao setor industrial, o artigo 4 “Indústria 4.0: revolução e impacto no mundo moderno”, vem para complementar esta visão. A Indústria 4.0, marcada pela integração de tecnologias avançadas como a Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial (IA) e big data, está revolucionando a operação das fábricas. Essas inovações permitem a automação e a otimização dos processos produtivos, resultando em maior eficiência e redução de custos.

A automação é apenas uma parte do impacto da Indústria 4.0, a criação de fábricas inteligentes, onde máquinas e sistemas se comunicam e tomam decisões em tempo real, melhora não só a produtividade, mas também a flexibilidade e a capacidade de personalização da produção, onde as fábricas podem responder mais rapidamente às demandas dos consumidores, oferecendo produtos mais personalizados e de alta qualidade (Chmielewski *et al.*, 2020).

Para Schwab (2019), “A quarta revolução industrial ou Industria 4.0, é algo diferente de tudo aquilo que já foi experimentado pela humanidade. Esta é uma transição em direção a novos sistemas que foram construídos sobre a infraestrutura da revolução digital”. Em geral, a Indústria 4.0 representa uma revolução tecnológica com impactos profundos na eficiência produtiva, na flexibilidade das operações e no mercado de trabalho, criando um novo paradigma de produção e negócios.

Por fim o artigo 5 “Apropriação e gestão da informação como estratégias de inovação: análise a partir de perfis de empresas” e o artigo 6 “Sistemas de informação em contexto de mudança organizacional: uma reflexão sobre suas potencialidades” abordam a importância da tecnologia da informação nos processos organizacionais, destacando como a gestão e a apropriação de dados são essenciais para a inovação e a adaptação das empresas em um ambiente competitivo.

Desta forma, percebe-se que todos os artigos mencionados exploram a interseção entre gestão de pessoas, tecnologia e mudanças organizacionais, destacando como essas áreas se influenciam

mutuamente. Em “Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz”, observa-se a transição de modelos operacionais para mais estratégicos, enfatizando a importância da aprendizagem organizacional. Já em “Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso” e “Poder disciplinar e gestão de pessoas” a tecnologia é analisada como um fator com potencial para facilitar e também dificultar a gestão de recursos humanos, introduzindo novas dinâmicas de poder e controle.

A “Indústria 4.0” e seus impactos são discutidos como uma revolução que transforma profundamente os processos organizacionais e a gestão de pessoas, exigindo novas competências e estratégias, além da apropriação e gestão da informação são vistas como essenciais para a inovação, conforme analisado em “Apropriação e gestão da informação como estratégias de inovação”.

E por fim, o artigo “Sistemas de informação em contexto de mudança organizacional” reflete sobre as potencialidades dos sistemas de informação para suportar mudanças organizacionais. Em conjunto, esses artigos mostram que a integração de tecnologia na gestão de pessoas não é apenas uma tendência, mas uma necessidade para enfrentar os desafios contemporâneos e promover a inovação e eficiência organizacional.

Santos (2018) enfatiza a inevitabilidade da integração tecnológica na gestão de pessoas, destacando o impacto abrangente da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na sociedade contemporânea. O autor observa que a TIC se tornou uma parte intrínseca do cotidiano, permeando todos os aspectos da vida - desde o ambiente doméstico e os espaços públicos até o local de trabalho. Esta onipresença tecnológica tem um efeito transformador direto na execução das funções profissionais.

A penetração da tecnologia no ambiente corporativo não é apenas uma tendência, mas uma realidade inescapável que está remodelando fundamentalmente a dinâmica do trabalho. Conseqüentemente, a gestão de pessoas se vê compelida a adaptar-se e evoluir, incorporando ferramentas e práticas tecnológicas para manter-se alinhada com as mudanças sociais e organizacionais mais amplas. Esta transformação digital na área de recursos humanos reflete uma mudança paradigmática na forma como as organizações gerenciam, desenvolvem e interagem com seu capital humano.

Acerca disso, pode-se analisar que atualmente, as empresas desfrutam de uma gama considerável de recursos relacionados às tecnologias digitais para operacionalizar processos vinculados a área de RH, tais como: plataformas que centralizam dados de funcionários e automatizam processos como folha de pagamento, benefícios e gestão de desempenho chamados de Sistemas de Informação de Recursos Humanos (HRIS); softwares de Recrutamento e Seleção como o LinkedIn Recruiter ou o Greenhouse, que ajudam a automatizar e otimizar o processo de contratação; plataformas de E-learning como o Moodle ou o Coursera, que oferecem treinamentos e capacitações online para funcionários; softwares de Avaliação de Desempenho como o SAP SuccessFactors, que permitem o acompanhamento contínuo do desempenho dos colaboradores e feedback em tempo real; ferramentas

de comunicação interna, como os aplicativos Slack ou o Microsoft Teams, os quais facilitam a comunicação e a colaboração entre equipes.

Cabe ponderar ainda que pesquisas recentes como a realizada pela consultoria McKinsey e Company (2019), sustentam que empresas com alta maturidade digital apresentam desempenho financeiro superior, evidenciando a importância da adoção de tecnologias digitais para aumentar a eficiência e competitividade. A transformação digital exige uma estratégia clara, capacidades analíticas robustas e uma cultura organizacional que fomente a inovação, aspectos que se refletem na gestão de pessoas através de ferramentas como sistemas de informação de RH e plataformas de e-learning. Apesar dos benefícios, a digitalização também traz desafios, como a necessidade de talentos qualificados e a adaptação organizacional. Setores como Serviços Financeiros, Varejo e Telecomunicações destacam-se pela liderança em maturidade digital, exemplificando a adoção bem-sucedida de tecnologias para otimizar processos, incluindo a gestão de pessoas. Esses insights reforçam a relevância das tecnologias digitais na modernização das práticas de RH, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e inovador.

A seguir, apresenta-se o Quadro 4 que apresenta de forma detalhada cada um dos artigos selecionados, demonstrando como eles categorizam em três dimensões, são elas: tecnológica, organizacional e humana.

Quadro 4 - Categorização dos Artigos.

ARTIGOS	DIMENSÃO TECNOLÓGICA	DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	DIMENSÃO HUMANA
Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz	Ferramentas utilizadas: Tecnologias de gestão de pessoas, Processos automatizados: Integração de novas tecnologias, Inovações identificadas: Paradoxos tecnológicos.	Impactos na gestão: Transformação na gestão de RH, Transformações estruturais: Mudanças organizacionais, Mudanças culturais: Adaptação cultural à tecnologia.	Percepções dos profissionais: Desafios e benefícios percebidos; Resistências identificadas: Resistência à mudança tecnológica; Competências emergentes: Necessidade de novas habilidades.
Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso	Ferramentas utilizadas: Sistemas de gestão de RH; Processos automatizados: Automação de processos de RH; Inovações identificadas: Estratégias tecnológicas.	Impactos na gestão: Transição de modelos operacionais para estratégicos, Transformações estruturais: Reestruturação de processos, Mudanças culturais: Mudança na cultura organizacional.	Percepções dos profissionais: Impactos estratégicos percebidos; Resistências identificadas: Desafios na implementação; Competências emergentes: Desenvolvimento de competências estratégicas.
Indústria 4.0: Revolução e impacto no mundo moderno	Ferramentas utilizadas: Internet das Coisas, IA, Processos automatizados: Automação industrial, Inovações identificadas: Tecnologias da Indústria 4.0	Impactos na gestão: Estratégias de inovação, Transformações estruturais: Diferentes perfis de empresas, Mudanças culturais: Adaptação à gestão da informação.	Percepções dos profissionais: Importância da gestão da informação, Resistências identificadas: Desafios na implementação de sistemas de informação, Competências emergentes: Habilidades em gestão da informação.

Sistemas de informação em contexto de mudança organizacional: uma reflexão sobre suas potencialidades	Ferramentas utilizadas: Sistemas de informação, Processos automatizados: Implementação de sistemas de informação, Inovações identificadas: Potencialidades dos sistemas de informação.	Impactos na gestão: Facilitação da adaptação, Transformações estruturais: Mudanças organizacionais, Mudanças culturais: Transformação organizacional.	Percepções dos profissionais: Benefícios dos sistemas de informação, Resistências identificadas: desafios na adaptação aos novos sistemas, Competências emergentes: habilidades em sistemas e informação
Apropriação e gestão da informação como estratégias de inovação: análise a partir de perfis de empresas	Ferramentas utilizadas: Sistemas de informação, Processos automatizados: Gestão da informação, Inovações identificadas: Estratégias de inovação.	Impactos na gestão: Estratégias de inovação, Transformações estruturais: Diferentes perfis de empresas, Mudanças culturais: Adaptação à gestão da informação	Percepções dos profissionais: Importância da gestão da informação, Resistências identificadas: Desafios na implementação de sistemas de informação, Competências emergentes: Habilidades em gestão da informação
Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software	Ferramentas utilizadas: Políticas de gestão de pessoas, Processos automatizados: Inovações identificadas: Dinâmica do poder disciplinar	Impactos na gestão: Influência das políticas de gestão, Transformações estruturais: Mudanças nas políticas internas, Mudanças culturais: Relações de poder no ambiente organizacional	Percepções dos profissionais: Influência das políticas, Resistências identificadas: Resistência às políticas disciplinares, Competências emergentes: Desenvolvimento de habilidades de conformidade

Fonte: Construção das autoras.

Cada artigo foi avaliado com base nas ferramentas utilizadas, processos automatizados e inovações identificadas na dimensão tecnológica; impactos na gestão, transformações estruturais e mudanças culturais na dimensão organizacional; e percepções dos profissionais, resistências identificadas e competências emergentes na dimensão humana. Essa análise demonstrou como cada artigo contribuiu para a compreensão dos aspectos fundamentais nesta pesquisa, proporcionando uma visão abrangente e equilibrada sobre a gestão de recursos humanos em meio à tecnologia, inovação tecnológica, impacto da tecnologia e processos organizacionais tecnológicos.

CONCLUSÃO

A conclusão deste estudo destaca que a revolução tecnológica, impulsionada pela internet e tecnologias digitais, tem transformado profundamente a gestão de pessoas nas organizações, trazendo benefícios e desafios que moldam o ambiente organizacional contemporâneo. A incorporação da Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) na gestão de pessoas é inevitável, como menciona Santos (2018), tornando-se parte integrante do cotidiano e modificando diretamente a dinâmica das funções, tornando os processos mais ágeis, precisos e menos burocráticos.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar o impacto das tecnologias digitais nos processos de gestão de pessoas dentro das organizações. A análise revelou que essa transição tecnológica não é isenta de desafios. A resistência à mudança por parte dos colaboradores, muitas vezes motivada pelo medo de perda de empregos ou vantagens adquiridas, destaca a necessidade de estratégias de gestão

que promovam a inclusão e o desenvolvimento contínuo das competências dos funcionários. As organizações devem adotar abordagens que não apenas implementem novas tecnologias, mas também incentivem a aprendizagem organizacional e a construção de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. Assim, as inovações podem ser alinhadas a todos os colaboradores, garantindo que as mudanças não impactem negativamente, mas sim gerem resultados positivos, permitindo que todos usufruam de seus benefícios.

A pesquisa também identifica uma lacuna significativa na literatura sobre os impactos a longo prazo da tecnologia na gestão de recursos humanos. A maioria dos estudos foca nos benefícios imediatos, negligenciando as dificuldades enfrentadas durante o processo de adaptação. É crucial que futuras pesquisas explorem essas nuances, considerando as diferentes realidades setoriais e organizacionais, para desenvolver práticas mais eficazes e humanas na integração tecnológica.

Embora a tecnologia seja vista por muitos autores como uma excelente oportunidade para as organizações, quando a implementação foca apenas no lucro e competitividade, há o risco de tornar os processos excessivamente “robotizados”. Além disso, a falta de literatura que explore como diferentes setores e tipos de organizações lidam com essas mudanças limita a compreensão das melhores práticas e estratégias para uma integração tecnológica bem-sucedida. Essa lacuna é preocupante, pois a tecnologia está se tornando central na gestão de pessoas. Sem uma compreensão completa dos desafios e das melhores formas de superá-los, as organizações correm o risco de implementar soluções tecnológicas inadequadamente, o que pode levar a desmotivação dos funcionários, perda de talentos e ineficiência operacional. Para garantir uma compreensão abrangente do impacto da tecnologia na gestão de recursos humanos, é essencial que a comunidade acadêmica e os profissionais da área continuem a explorar este tema. A disseminação desses resultados e insights em revistas especializadas pode contribuir significativamente para o avanço do conhecimento, oferecendo uma base sólida para futuras pesquisas. Além disso, a disseminação dessas informações pode ajudar as organizações a desenvolverem estratégias mais eficazes e humanas para a integração tecnológica, promovendo um ambiente de trabalho mais adaptável e inovador.

REFERÊNCIAS

BRUCE, K.; NYLAND, C. **Elton Mayo e a deificação das relações humanas**. Macquarie University, 2011.

CAPES. Portal de periódicos, da coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior - **Missão e objetivos**. Brasília, DF, 2020. Disponível em: https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pcontent&alias=missao-objetivos&Itemid=109. Acesso em: 26 set. 2024.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J. de. Poder disciplinar e gestão de pessoas: um estudo empírico em uma organização de desenvolvimento de software. **Organizações & Sociedade**, v. 10, n. 26, abr. 2003.

CHIMIELEWSKI, A. M. M.; SILVA, A. J. D. da; LEITE, J. R. E. Indústria 4.0: revolução e impacto no mundo moderno. **Projectus**, v. 5, n. 1, p. 1-12, ago. 2021.

DUQUE, W. S.; MACHADO, M. do V.; PELISSARI, A. S. **Resistência à mudança tecnológica: uma análise de influências nas instâncias de clima, cultura e poder de uma empresa de importação Espírito-Santense**. In: SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2024. Anais [...] 2024.

FERREIRA, J. R. S.; LIMA, P. R. S; RITA, L. P. S; BITTENCOURT, I. M; SOUZA, E. D. de. Apropriação e gestão da informação como estratégias de inovação: análise a partir de perfis de empresas startups. **Revista IBICT**, v. 6, 2020.

FREIRE, J. E.; PEREIRA, M. A. Al; SEIXAS, J. A. Sintonia entre as mudanças organizacionais, seus projetos de tecnologia e a capacitação de seus colaboradores. **Revista Interface Tecnológica**, v. 1, n. 1, 2004.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Tecnologia da Informação e Comunicação 2022**. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37973-84-9-das-industrias-de-medio-e-grande-porte-utilizaram-tecnologia-digital-avancada>. Acesso em: 02 set. 2024.

KAUFMAN, B. **A evolução global das relações laborais**. Genebra: OIT, 2004.

KANTER, R. M. Mary Parker Follett - Profeta de Fayol e Follet Gerenciamento. **Harvard Business School Press**, Boston, MA, 1995.

LAMPEÃO, O. J.; SANTANA, M. B. de. Sistemas de informação em contexto de mudança organizacional: uma reflexão sobre suas potencialidades. **Revista dos Mestrados Profissionais**, v. 7, n. 2, 2018.

MASCARENHAS, A. **Tecnologia da informação e gestão de pessoas - o valor da TI na transição da área de RH**. Fundação Getulio Vargas - FGV-EAESP. São Paulo 2003.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Rev. adm. contemp.**, 14 abr. 2009.

MCKINSEY & COMPANY. Transformações digitais no Brasil: insights sobre o nível de maturidade digital das empresas no país. Disponível em: www.mckinsey.com Acesso em: 22 jan. 2025.

MCLARNEY, C.; RHYNO, S. Mary Parker Follett: liderança visionária e estratégia gerenciamento. **Mulheres na Revisão de Gestão**, v. 14, n. 7, 1999.

MARLER, J. H.; FISHER, S. L. An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. **Human Resource Management Review**, v. 23, n. 1, p. 18-36, 2013.

MONTANARI, R. L.; PILATTI, L. A.; SCANDALARI, L. **Equipes: motivação e comprometimento para implantação de tecnologias da informação no ambiente produtivo**. In: II Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais, Ponta Grossa, 2006. Anais (...), 2006.

OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? **Cadernos da Fucamp, UNIFUCAMP**, v. 19, n. 41, p. 1-13, Monte Carmelo, MG, 2020.

PARKER, D. Lee; RITSON, P. Modismos, estereótipos e gurus da gestão: Fayol e Follet hoje. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 10, 2005.

RYAN, L. V.; RUTHERFORD, M. A. Mary Parker Follett: individualista ou coletivista? Ou ambos? **Revista de História da Administração**, v. 6, 2000.

SANTOS, S. S.; DE LIMA, T. B. A relação da tecnologia com o processo de recrutamento e seleção de pessoal a partir da visão de gestores de três hotéis de João Pessoa, Paraíba/PB, Brasil. **Turismo e Sociedade**, v. 11, 2018. Acesso em: 12 de agosto de 2024.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. 1. ed. São Paulo: Edipro, 2019.

VASCONCELOS, I. F. G. de; PINOCHET, L. H. C. Poder, tecnologia e controle burocrático: uma análise crozieriana em uma empresa de informática do governo do estado do Paraná. **Revista de Administração Pública**, v. 38, n. 3, 2004.

VASCONCELOS, I.; MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C. Paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE electron.**, v. 3, n. 2, dez. 2007.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VIEIRA, G.; ANDRADE, I. C. de; PAIVA, C. E. A utilização da tecnologia da informação na gestão de pessoas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**, v. 1, n. 4, jan.-jul. 2021.

XERPA. **O que é automação de processos de recursos humanos**. 2019. Disponível em: <https://www.xerpa.com.br/blog/o-que-e-automacao-de-processos-de-recursos-humanos/>. Acesso em: 18 ago. 2024.

ZUBOFF, S. Automatizar/informatizar: as duas faces da tecnologia inteligente. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, nov./dez. 1994.