

O uso de tecnologias digitais na gestão de pessoas: impactos nos processos de recrutamento, desenvolvimento e cultura organizacional

The use of digital technologies in people management: impacts on recruitment, development, and organizational culture processes

Luis Gabriel Costa de Souza Abbud¹
Leandro Henrique Santos Cardoso¹
Rita de Cassia Araújo¹
Pedro Henrique Magalhães do Nascimento¹
Jefferson Campos Lopes¹

Resumo

A transformação digital foi incorporada às organizações e impactos significativos foram produzidos na gestão de pessoas, especialmente nos processos de recrutamento, desenvolvimento e cultura organizacional. O objetivo geral foi analisar os impactos do uso de tecnologias digitais na gestão de pessoas, considerando mudanças estratégicas, operacionais e culturais decorrentes da digitalização. A metodologia adotada foi a revisão de literatura com abordagem qualitativa, realizada no período de 2022 e 2026, a partir de estudos indexados nas bases Lilacs, Periódicos Capes e Scielo. Como resultados, maior eficiência foi identificada nos processos seletivos por meio da inteligência artificial e de sistemas automatizados de triagem. No desenvolvimento de colaboradores, plataformas digitais fortaleceram a aprendizagem contínua e a gestão do conhecimento. Na cultura organizacional, valores associados à inovação, adaptabilidade e responsabilidade tecnológica foram institucionalizados. A governança digital foi consolidada como fundamento da sustentabilidade organizacional. Conclui-se que a integração entre tecnologia, estratégia e valorização humana foi configurada como condição indispensável para competitividade e maturidade digital nas organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Cultura digital; Governança corporativa; Inovação organizacional.

¹ Faculdade de Tecnologia de São Vicente/FATEF – São Vicente – São Paulo – Brasil

Abstract

Digital transformation has been integrated into organizations, resulting in significant impacts on people management—particularly regarding recruitment, development, and organizational culture. The study's general objective was to analyze the impact of digital technologies on people management, considering the strategic, operational, and cultural changes resulting from digitalization. The methodology employed was a qualitative literature review conducted between 2022 and 2026, drawing on studies indexed in the Lilacs, Periódicos Capes, and SciELO databases. Results indicated increased efficiency in selection processes through the use of artificial intelligence and automated screening systems. Regarding employee development, digital platforms strengthened continuous learning and knowledge management. In terms of organizational culture, values associated with innovation, adaptability, and technological responsibility became institutionalized. Digital governance was consolidated as a cornerstone of organizational sustainability. The study concludes that the integration of technology, strategy, and the valuing of human capital is an essential condition for competitiveness and digital maturity in contemporary organizations.

Keywords: Digital culture; Corporate governance; Organizational innovation.

1 Introdução

A transformação digital foi incorporada às organizações e profundas mudanças foram provocadas nos modelos de gestão. Os processos organizacionais foram impactados por tecnologias digitais e novas dinâmicas de trabalho foram estabelecidas no ambiente corporativo. A gestão de pessoas foi inserida nesse cenário e práticas tradicionais foram redimensionadas, configurando nova lógica estratégica orientada por tecnologia e inovação (Omol, 2024).

A adoção de inteligência artificial, sistemas integrados e plataformas digitais foi ampliada nas rotinas de recursos humanos. Maior agilidade foi proporcionada aos processos de recrutamento, desenvolvimento e acompanhamento de desempenho. Novas exigências profissionais foram impostas e mudanças culturais foram impulsionadas nas organizações, reforçando a necessidade de alinhamento entre tecnologia, estratégia e vantagem competitiva sustentável (Nastase; Adomnitei; Apetri, 2025).

Os impactos das tecnologias digitais na gestão de pessoas foram delimitados, com foco nos processos de recrutamento, desenvolvimento e cultura organizacional. Neste viés, a problemática do presente estudo pretende situar a seguinte questão: quais impactos foram produzidos pelo uso de tecnologias digitais nos processos de recrutamento, desenvolvimento e na cultura organizacional das empresas?

Assim, o objetivo do estudo é analisar os impactos das tecnologias digitais na gestão de pessoas, contudo, os objetivos específicos são identificar as principais ferramentas digitais aplicadas ao recrutamento, examinar as contribuições tecnológicas para o desenvolvimento de pessoas e compreender as mudanças provocadas na cultura organizacional.

A compreensão das transformações digitais na gestão de pessoas foi considerada necessária para o meio acadêmico e para as organizações. Novos modelos de gestão foram consolidados no contexto contemporâneo e decisões estratégicas passaram a ser orientadas por dados. Entretanto, um melhor preparo profissional foi exigido diante das novas demandas tecnológicas.

2. Revisão da Literatura

2.1 Gestão estratégica de pessoas na era digital

A centralidade estratégica da gestão de pessoas foi ampliada na era digital e novas configurações organizacionais foram estabelecidas a partir da incorporação intensiva de tecnologias. Processos decisórios foram orientados por dados e práticas tradicionais foram redimensionadas diante da transformação tecnológica. A gestão estratégica de recursos humanos foi posicionada como eixo estruturante da competitividade empresarial. Nessa perspectiva, Nastase, Adomnitei e Apetri (2025) defendem que a integração entre tecnologia e estratégia organizacional foi consolidada como fonte de vantagem sustentável.

A redefinição do papel do setor de recursos humanos foi impulsionada pela digitalização dos fluxos de trabalho e pela automação de atividades operacionais. O maior foco estratégico foi atribuído às equipes de gestão de pessoas, enquanto tarefas repetitivas foram transferidas para sistemas inteligentes. A atuação consultiva foi fortalecida e a participação nas decisões corporativas foi ampliada. Conforme Sakib, Ullah e Rahman (2025) argumentam, a evolução da gestão digital de recursos humanos foi marcada pela transição do modelo administrativo para um modelo orientado por inovação e desempenho.

A articulação entre estratégia organizacional e tecnologias digitais foi intensificada por meio de plataformas integradas, sistemas analíticos e ferramentas de inteligência artificial. Indicadores de desempenho foram monitorados em tempo real e padrões comportamentais foram identificados por meio de análises preditivas. A gestão estratégica foi fundamentada em evidências quantitativas e qualitativas. Nesse cenário, a consolidação de uma estratégia digital de recursos humanos foi apontada como determinante para resultados superiores (Ruiz et al., 2024).

A incorporação de tecnologias digitais foi associada à reformulação das políticas de atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Competências digitais passaram a ser exigidas como requisito essencial para a sustentabilidade organizacional. Programas de capacitação foram reestruturados e trilhas de aprendizagem foram personalizadas por meio de plataformas digitais. De acordo com Fernández, Criado e López (2024), os principais temas da pesquisa em recursos humanos digitais envolveram inovação, analytics e alinhamento estratégico.

A transformação estrutural das organizações foi acompanhada por mudanças na cultura corporativa e nos modelos de liderança. Valores relacionados à inovação, adaptabilidade e aprendizagem contínua foram institucionalizados nas práticas internas. Estruturas hierárquicas rígidas foram substituídas por modelos mais flexíveis e colaborativos.

Nastase, Adomnitei e Apetri (2025) sustentam que a maturidade digital organizacional foi construída a partir da integração entre tecnologia, cultura e estratégia de longo prazo.

O fortalecimento da governança de dados foi reconhecido como componente essencial da gestão estratégica de pessoas na era digital. Políticas de proteção de informações foram estruturadas e sistemas de compliance foram aprimorados para garantir transparência e segurança. A confiança organizacional foi vinculada à gestão ética dos dados dos colaboradores. A consolidação de práticas responsáveis foi destacada como condição para o sucesso das estratégias digitais (Sakib; Ullah; Rahman, 2025).

A tomada de decisão baseada em dados foi consolidada como diferencial competitivo nas organizações contemporâneas. Relatórios automatizados foram utilizados para subsidiar promoções, avaliações de desempenho e planejamento sucessório. A previsibilidade organizacional foi ampliada por meio de modelos analíticos avançados. Ruiz et al. (2024) evidenciam que empresas com estratégia digital de recursos humanos bem estruturada apresentaram desempenho superior em comparação àquelas com baixo nível de digitalização.

A ampliação do uso de inteligência artificial na gestão estratégica de pessoas foi associada à personalização das experiências dos colaboradores. Feedbacks contínuos foram disponibilizados por plataformas digitais e planos de desenvolvimento individual foram ajustados conforme métricas de desempenho. A experiência do colaborador foi posicionada como elemento central da estratégia corporativa. Fernández, Criado e López (2024) indicam que a digitalização redefiniu a jornada do empregado e fortaleceu o engajamento organizacional.

A redefinição das competências exigidas dos profissionais de recursos humanos foi observada como consequência direta da transformação digital. Habilidades analíticas, domínio de ferramentas tecnológicas e visão estratégica passaram a compor o perfil esperado desses profissionais. O papel operacional foi reduzido e a atuação estratégica foi intensificada. Nastase, Adomnitei e Apetri (2025) apontam que a liderança em ambientes digitais demanda capacidade de integração entre tecnologia e gestão humana.

A consolidação da gestão estratégica de pessoas na era digital foi caracterizada por integração sistêmica entre tecnologia, cultura organizacional e desempenho corporativo. A criação de valor foi vinculada à capacidade de alinhar inovação tecnológica às necessidades humanas. Os processos foram digitalizados, mas o protagonismo humano foi mantido como fundamento da estratégia. Essa perspectiva foi reforçada por Sakib, Ullah e Rahman (2025) ao destacarem que a sustentabilidade organizacional depende da harmonização entre transformação digital e gestão de pessoas orientada por propósito.

2.2 Transformação digital e inovação nos processos organizacionais

A transformação digital foi incorporada como vetor estruturante da inovação nos processos organizacionais e profundas reconfigurações foram promovidas nas rotinas empresariais. Modelos tradicionais de gestão foram substituídos por arranjos mais dinâmicos e orientados por tecnologia. A integração entre estratégia, tecnologia e cultura organizacional

foi consolidada como fundamento da competitividade. Nesse contexto, Omol (2024) afirma que a transformação digital organizacional foi caracterizada por evolução contínua e por adaptação estratégica às demandas emergentes do ambiente global.

Um framework estruturado para condução da transformação digital foi proposto com a finalidade de orientar líderes na implementação de mudanças sistêmicas. Dimensões estratégicas, tecnológicas e culturais foram articuladas em um modelo integrado de análise e ação. A liderança foi posicionada como elemento central na coordenação das iniciativas digitais. Elia et al. (2024) sustentam que o canvas da transformação digital foi concebido como instrumento conceitual capaz de alinhar visão estratégica e execução operacional.

A inovação organizacional foi impulsionada pela adoção de tecnologias emergentes e pela reorganização dos fluxos de trabalho internos. Processos burocráticos foram simplificados e plataformas digitais foram utilizadas para integração de equipes e compartilhamento de conhecimento. Maior agilidade foi atribuída aos ciclos de desenvolvimento de produtos e serviços. Conforme Palfreyman e Morton (2022) argumentam, a transformação digital ágil foi associada a ganhos expressivos nos processos de inovação contratual e estratégica.

A incorporação de tecnologias digitais foi relacionada ao aumento do faturamento proveniente de atividades inovadoras. Investimentos em ferramentas digitais foram conectados à ampliação da capacidade criativa e à diversificação de modelos de negócio. A inovação incremental e a inovação radical foram estimuladas por ambientes tecnológicos integrados. Vărzaru e Bocean (2024) evidenciam que a influência das tecnologias digitais foi refletida no crescimento financeiro associado às atividades de inovação organizacional.

A reestruturação dos processos internos foi acompanhada por redefinição das estratégias competitivas. Cadeias de valor foram digitalizadas e sistemas integrados foram implementados para monitoramento de desempenho em tempo real. A eficiência operacional foi elevada por meio de automação e análise preditiva. Omol (2024) destaca que a transformação digital organizacional foi orientada por tendências futuras que envolvem inteligência artificial, análise de big data e integração de ecossistemas digitais.

A cultura organizacional foi impactada pela consolidação de práticas inovadoras mediadas por tecnologia. Valores relacionados à experimentação, aprendizagem contínua e colaboração digital foram institucionalizados. Barreiras hierárquicas foram reduzidas e ambientes mais flexíveis foram estabelecidos. Elia et al. (2024) defendem que a liderança digital foi responsável por promover o alinhamento entre transformação tecnológica e mudança cultural sustentável.

A adoção de metodologias ágeis foi associada à melhoria dos processos decisórios e à redução de riscos estratégicos. Projetos digitais foram conduzidos por ciclos iterativos e por avaliações constantes de desempenho. A capacidade de resposta às demandas do mercado foi ampliada por meio de estruturas organizacionais mais adaptáveis. Palfreyman e Morton (2022) indicam que organizações orientadas por transformação digital ágil apresentaram maior capacidade de inovação contratual e negociação estratégica.

A integração entre tecnologia e estratégia corporativa foi consolidada como requisito para geração de valor de longo prazo. Sistemas digitais foram utilizados para mapear oportunidades de mercado e para identificar tendências emergentes. A tomada de decisão foi fundamentada em dados estruturados e análises avançadas. Vărzaru e Bocean (2024) apontam que a transformação digital exerceu influência direta sobre diferentes tipos de inovação, incluindo inovação de produto, processo e modelo de negócio.

A consolidação da inovação nos processos organizacionais foi caracterizada por articulação sistêmica entre tecnologia, liderança e cultura corporativa. Mudanças estruturais foram conduzidas de forma planejada e alinhadas aos objetivos estratégicos da organização. A transformação digital foi reconhecida como movimento contínuo de adaptação e aprimoramento organizacional. Essa perspectiva foi reforçada por Elia et al. (2024) ao sustentarem que frameworks conceituais robustos foram indispensáveis para liderar processos de transformação digital orientados à inovação sustentável.

2.3 Tecnologias digitais aplicadas ao recrutamento, desenvolvimento e cultura organizacional

A incorporação de tecnologias digitais aos processos de recrutamento foi intensificada nas organizações contemporâneas e novos critérios de avaliação foram estabelecidos por meio de sistemas inteligentes. Algoritmos de triagem curricular foram utilizados para análise automatizada de competências e experiências profissionais. A atratividade organizacional passou a ser influenciada pela percepção dos candidatos quanto ao uso ético e eficiente dessas ferramentas. Tursunbayeva et al. (2025) afirmam que a inteligência artificial aplicada ao recrutamento impactou diretamente a imagem institucional e a experiência dos candidatos das áreas de negócios e engenharia.

A interação entre recrutadores e sistemas de inteligência artificial foi estruturada como modelo colaborativo voltado à redução de vieses humanos. Processos seletivos foram conduzidos com apoio de análises algorítmicas capazes de identificar padrões objetivos de desempenho. A imparcialidade nas decisões foi fortalecida por meio da combinação entre julgamento humano e processamento automatizado de dados. Chen (2022) sustenta que a cooperação entre recrutadores e inteligência artificial contribuiu para a mitigação de preconceitos no emprego e para maior equidade nas contratações.

A eficiência operacional do recrutamento foi ampliada por meio de plataformas digitais integradas a bancos de talentos e redes profissionais. Ferramentas de análise preditiva foram empregadas para estimar aderência cultural e potencial de desempenho futuro. Custos operacionais foram reduzidos e o tempo de contratação foi otimizado. Segundo Tursunbayeva et al. (2025), a digitalização do recrutamento foi associada à modernização das práticas de seleção e à construção de processos mais transparentes.

O desenvolvimento de colaboradores foi transformado pela implementação de plataformas digitais de aprendizagem e sistemas corporativos de gestão do conhecimento. Trilhas formativas personalizadas foram disponibilizadas com base em métricas de desempenho e em lacunas de competências identificadas por sistemas analíticos. A

aprendizagem contínua foi institucionalizada como elemento estratégico. Handrich e Otterbach (2024) destacam que plataformas de adoção digital impulsionaram a capacitação em sistemas de tecnologia da informação e fortaleceram a gestão do conhecimento organizacional.

A transferência de conhecimento interno foi potencializada por ambientes digitais colaborativos e por ferramentas de comunicação integradas. Conteúdos formativos foram atualizados em tempo real e o acesso à informação foi democratizado entre diferentes níveis hierárquicos. A autonomia do colaborador foi ampliada por meio de recursos de autoaprendizagem. Handrich e Otterbach (2024) argumentam que o treinamento digital contribuiu para maior eficiência na utilização de sistemas corporativos e para consolidação de cultura orientada ao aprendizado.

A cultura organizacional foi impactada de maneira estrutural pela transformação digital e novos padrões comportamentais foram incorporados ao cotidiano empresarial. Valores associados à inovação, adaptabilidade e uso estratégico de tecnologia foram internalizados nas práticas institucionais. A integração entre equipes foi facilitada por ferramentas digitais colaborativas. Pfaff et al. (2023) evidenciam que a transformação digital exerceu influência multihierárquica na cultura organizacional, afetando desde a liderança até os níveis operacionais.

Mudanças culturais foram acompanhadas por redefinição das formas de liderança e por fortalecimento da comunicação digital. Processos decisórios foram descentralizados e maior transparência foi promovida por sistemas integrados de informação. A confiança organizacional foi vinculada à clareza no uso de dados e à participação ativa dos colaboradores nas iniciativas digitais. Pfaff et al. (2023) apontam que a digitalização no setor manufatureiro produziu impactos culturais que transcendem aspectos técnicos e alcançaram dimensões simbólicas da organização.

A experiência do candidato e do colaborador foi redefinida pela aplicação estratégica de tecnologias digitais em todas as etapas do ciclo de gestão de pessoas. Interações automatizadas foram combinadas com abordagens humanizadas para fortalecimento do vínculo institucional. A percepção de justiça e inovação foi influenciada pelo modo como sistemas inteligentes foram implementados. Tursunbayeva et al. (2025) ressaltam que a aceitação da inteligência artificial no recrutamento esteve associada à transparência dos processos e à clareza na comunicação organizacional.

A consolidação das tecnologias digitais na gestão de pessoas foi caracterizada por integração sistêmica entre recrutamento, desenvolvimento e cultura organizacional. Processos foram automatizados, competências foram redefinidas e valores institucionais foram transformados em consonância com a digitalização. A inovação tecnológica foi articulada à valorização do capital humano como fundamento da sustentabilidade organizacional. Essa dinâmica foi sintetizada por Pfaff et al. (2023) ao demonstrarem que a transformação digital impactou simultaneamente estruturas, práticas e significados culturais no ambiente corporativo.

2.4 Governança digital e ética no uso de tecnologias na gestão de pessoas

A governança digital foi consolidada como eixo estruturante da gestão contemporânea de pessoas e mecanismos de controle foram incorporados aos sistemas tecnológicos utilizados nas organizações. Processos de coleta, armazenamento e análise de dados foram submetidos a protocolos rigorosos de segurança e conformidade. A responsabilidade institucional foi vinculada à transparência no tratamento das informações dos colaboradores. Nesse contexto, Omol (2024) afirma que a transformação digital organizacional exigiu integração entre inovação tecnológica e estruturas formais de governança.

A ampliação do uso de inteligência artificial nos processos de recrutamento intensificou o debate sobre ética algorítmica e justiça organizacional. Critérios automatizados de seleção foram programados para identificar padrões objetivos de desempenho e reduzir distorções subjetivas. A imparcialidade foi tratada como princípio estruturante das decisões mediadas por tecnologia. Chen (2022) sustenta que a colaboração equilibrada entre recrutadores e sistemas inteligentes foi necessária para minimizar os preconceitos humanos no emprego.

A proteção de dados pessoais dos candidatos e colaboradores foi reconhecida como requisito indispensável à legitimidade das práticas digitais. Sistemas integrados de gestão passaram a operar com políticas de compliance e auditoria contínua. A confiança organizacional foi associada à clareza na utilização das informações coletadas. Tursunbayeva et al. (2025) destacam que a percepção de justiça e transparência no uso da inteligência artificial influenciou diretamente a atratividade organizacional.

A consolidação de uma estratégia digital de recursos humanos implicou responsabilidade ampliada quanto ao uso ético de dados estratégicos. Indicadores de desempenho, métricas comportamentais e informações sensíveis passaram a compor bancos de dados corporativos complexos. A governança foi estruturada como mecanismo de alinhamento entre estratégia tecnológica e valores institucionais. Ruiz et al. (2024) evidenciam que organizações com estratégia digital bem definida apresentaram maior coerência entre desempenho empresarial e responsabilidade informacional.

A evolução da gestão digital de recursos humanos foi acompanhada por amadurecimento das práticas de governança e por formalização de diretrizes normativas internas. Procedimentos padronizados foram instituídos para monitoramento de sistemas e prevenção de riscos tecnológicos. A accountability corporativa foi fortalecida por políticas claras de uso de dados. Sakib, Ullah e Rahman (2025) apontam que a consolidação do campo da gestão digital esteve associada ao desenvolvimento de estruturas regulatórias e metodológicas consistentes.

A transformação cultural promovida pela digitalização também foi condicionada por princípios éticos voltados à preservação da dignidade humana no ambiente de trabalho. Ferramentas tecnológicas foram incorporadas às rotinas organizacionais, mas limites normativos foram estabelecidos para evitar desumanização das relações profissionais. A cultura organizacional foi orientada por valores de responsabilidade digital. Pfaff et al. (2023)

demonstram que impactos culturais da transformação digital alcançaram dimensões simbólicas e exigiram alinhamento entre tecnologia e ética institucional.

A liderança digital foi posicionada como elemento central na implementação de práticas éticas e na supervisão dos sistemas automatizados. Decisões estratégicas relacionadas à adoção de tecnologias foram fundamentadas em análises de risco e em avaliação de impactos sociais internos. A coerência entre inovação e responsabilidade foi tratada como indicador de maturidade organizacional. Elia et al. (2024) defendem que frameworks estruturados de transformação digital devem incorporar dimensões éticas e mecanismos de governança como parte do planejamento estratégico.

A governança digital na gestão de pessoas foi caracterizada por articulação sistêmica entre tecnologia, ética e estratégia corporativa. Processos automatizados foram implementados com supervisão institucional e com definição explícita de responsabilidades. A sustentabilidade organizacional foi associada à capacidade de equilibrar eficiência tecnológica e respeito aos direitos individuais. Essa compreensão foi reforçada por Sakib, Ullah e Rahman (2025) ao indicarem que a consolidação da gestão digital de recursos humanos exige bases normativas sólidas e compromisso permanente com princípios éticos.

3 Metodologia

A pesquisa adotou abordagem qualitativa e foi conduzida por meio de revisão de literatura. A análise interpretativa dos estudos foi realizada com foco na compreensão crítica dos impactos das tecnologias digitais nos processos de recrutamento, desenvolvimento e cultura organizacional. A produção científica foi examinada com rigor teórico e articulação entre diferentes perspectivas acadêmicas.

Lima e Mioto (2007) afirmam que a pesquisa bibliográfica constitui procedimento sistemático de investigação que permite a construção do conhecimento científico a partir da análise crítica de produções já existentes. Essa orientação metodológica foi incorporada ao estudo, com organização, seleção e interpretação das fontes conforme os objetivos propostos.

Artigos publicados no período de 2022 a 2026 foram selecionados nas bases de dados LILACS, Periódicos Capes e SciELO. As palavras-chave utilizadas foram tecnologias digitais, gestão de pessoas, recrutamento digital, desenvolvimento organizacional e cultura organizacional. O levantamento bibliográfico foi direcionado para produções alinhadas ao contexto contemporâneo da transformação digital.

Como critérios de inclusão foram definidos artigos científicos completos publicados em periódicos indexados e estudos que abordaram diretamente a aplicação de tecnologias digitais na gestão de pessoas. Como critérios de exclusão foram estabelecidos trabalhos duplicados nas bases consultadas e publicações que apresentaram abordagem meramente técnica sem discussão organizacional.

4 Resultados e Discussão

A sistematização dos estudos foi apresentada na tabela com o propósito de organizar as produções científicas analisadas. A identificação dos autores, objetivos, títulos e anos permitiu visualizar a evolução temática da gestão digital de recursos humanos e da transformação digital organizacional. Uma diversidade metodológica foi observada e diferentes enfoques foram abordados, abrangendo recrutamento, inovação, cultura e desempenho empresarial. Uma convergência conceitual foi evidenciada quanto ao papel estratégico das tecnologias digitais na gestão contemporânea.

Tabela 1 – Seleção de artigos

Autor	Objetivo	Título	Ano
Chen	Analisar a colaboração entre recrutadores e inteligência artificial com foco na redução de preconceitos humanos nos processos seletivos	Colaboração entre recrutadores e inteligência artificial: removendo preconceitos humanos no emprego	2022
Palfreyman e Morton	Examinar os benefícios da transformação digital ágil nos processos de inovação organizacional	Os benefícios da transformação digital ágil para os processos de inovação	2022
Pfaff et al.	Avaliar o impacto da transformação digital na cultura organizacional sob perspectiva multihierárquica	Como a transformação digital impacta a cultura organizacional: uma perspectiva multihierárquica no setor manufatureiro	2023
Omol	Analisar a evolução da transformação digital organizacional e discutir tendências futuras	Transformação digital organizacional: da evolução às tendências futuras	2024
Ruiz et al.	Conceitualizar a estratégia digital de recursos humanos e examinar empiricamente seu impacto no desempenho empresarial	Estratégia digital de recursos humanos: conceitualização, desenvolvimento teórico e exame empírico do impacto no desempenho da empresa	2024

Elia et al.	Propor um framework conceitual para liderar e estruturar o processo de transformação digital nas organizações	O canvas da transformação digital: um framework conceitual para liderar o processo de transformação digital	2024
Fernández, Criado e López	Mapear os principais temas de pesquisa em recursos humanos digitais e identificar tendências emergentes na área	Mapeando os principais temas de pesquisa em recursos humanos digitais	2024
Handrich e Otterbach	Examinar como plataformas de adoção digital impulsionam a aprendizagem e a gestão do conhecimento em sistemas corporativos	Treinamento digital de colaboradores com plataformas de adoção digital impulsiona a aprendizagem e a gestão do conhecimento de sistemas de TI corporativos	2024
Vărzaru e Bocean	Investigar a influência das tecnologias digitais no faturamento das atividades de inovação e nos diferentes tipos de inovação	Transformação digital e inovação: a influência das tecnologias digitais no faturamento de atividades de inovação e nos tipos de inovação	2024
Nastase, Adomnitei e Apetri	Investigar como a gestão estratégica de recursos humanos na era digital contribui para transformação organizacional e vantagem sustentável	Gestão estratégica de recursos humanos na era digital: tecnologia, transformação e vantagem sustentável	2025
Sakib, Ullah e Rahman	Mapear a evolução da gestão digital de recursos humanos por meio de revisão sistemática e análise bibliométrica	Mapeando a evolução da gestão digital de recursos humanos: uma revisão sistemática e análise bibliométrica	2025
Tursunbayeva et al.	Explorar percepções de candidatos sobre o uso de inteligência artificial e dados digitais no recrutamento e sua influência na atratividade organizacional	Inteligência artificial e dados digitais no recrutamento: explorando as percepções de candidatos de negócios e engenharia sobre a atratividade organizacional	2025

Fonte: Autores (2026).

A transformação digital na gestão de pessoas foi apresentada pelos estudos analisados como fenômeno estrutural e estratégico, porém diferentes ênfases teóricas foram identificadas quanto à sua natureza e aos seus impactos. Nastase, Adomnitei e Apetri (2025) sustentam que a vantagem sustentável foi construída pela integração entre tecnologia e estratégia

organizacional, enquanto Ruiz et al. (2024) direcionam o debate para a mensuração empírica do desempenho empresarial associado à estratégia digital de recursos humanos. Uma abordagem mais conceitual foi desenvolvida por Sakib, Ullah e Rahman (2025), que enfatizam a evolução histórica e bibliométrica do campo, demonstrando a consolidação progressiva da gestão digital.

A discussão sobre transformação digital organizacional foi ampliada por Omol (2024), que descreve o fenômeno como processo evolutivo contínuo orientado por tendências futuras, ao passo que Elia et al. (2024) propõem estrutura metodológica concreta para condução dessa transformação. Divergência metodológica foi evidenciada entre perspectiva analítica e abordagem instrumental. Enquanto Omol (2024) privilegia análise macroestrutural das mudanças organizacionais, Elia et al. (2024) concentram atenção na operacionalização estratégica por meio de framework estruturado.

Nos processos de inovação, convergência foi identificada quanto à influência positiva das tecnologias digitais. Palfreyman e Morton (2022) associam transformação digital ágil à melhoria nos processos de inovação contratual e estratégica, enquanto Vărzaru e Bocean (2024) demonstram impacto direto das tecnologias digitais no faturamento derivado de atividades inovadoras. A diferença central reside na dimensão analisada. Palfreyman e Morton (2022) privilegiam eficiência processual, ao passo que Vărzaru e Bocean (2024) enfatizam resultados financeiros concretos.

No desenvolvimento de pessoas, Handrich e Otterbach (2024) evidenciam que plataformas digitais de treinamento fortalecem aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento. Essa abordagem complementa a análise estratégica de Ruiz et al. (2024), pois o desempenho empresarial é influenciado pela qualificação contínua dos colaboradores. Contudo, Handrich e Otterbach (2024) concentram atenção na dimensão pedagógica da digitalização, enquanto Ruiz et al. (2024) focalizam resultados organizacionais amplos.

A governança digital emerge como ponto de intersecção entre inovação e responsabilidade institucional. Chen (2022) enfatiza a necessidade de supervisão humana sobre algoritmos, enquanto Tursunbayeva et al. (2025) associam transparência tecnológica à confiança dos candidatos. A sustentabilidade estratégica defendida por Nastase, Adomnitei e Apetri (2025) depende dessa articulação entre eficiência e ética. Dessa forma, a tecnologia é apresentada simultaneamente como instrumento de competitividade e como potencial fonte de risco organizacional.

A análise comparativa evidencia que autores convergem quanto ao caráter inevitável da transformação digital, porém divergem na ênfase explicativa. Parte da literatura privilegia desempenho e vantagem competitiva, como observado em Ruiz et al. (2024) e Vărzaru e Bocean (2024). Outra vertente enfatiza cultura, ética e governança, como demonstrado por Pfaff et al. (2023) e Chen (2022). Essa distinção revela duas racionalidades predominantes: racionalidade econômica e racionalidade sociotécnica.

A complementaridade entre as abordagens sugere que a transformação digital eficaz na gestão de pessoas exige integração entre estratégia, inovação, cultura e ética. Modelos

exclusivamente orientados por desempenho podem gerar fragilidades reputacionais e culturais. Da mesma forma, abordagens centradas apenas em valores simbólicos podem limitar ganhos competitivos. Elia et al. (2024) reforçam essa necessidade de equilíbrio ao propor framework que integra múltiplas dimensões da transformação digital.

A discussão crítica permite afirmar que a gestão de pessoas na era digital não pode ser compreendida sob perspectiva única. A tecnologia foi posicionada como catalisadora de inovação, mas também como elemento que redefine poder, cultura e responsabilidade organizacional. A literatura analisada demonstra convergência quanto à centralidade estratégica da digitalização, porém indica que sustentabilidade organizacional depende da harmonização entre eficiência tecnológica, governança ética e desenvolvimento humano contínuo, conforme apontado por Sakib, Ullah e Rahman (2025).

5 Conclusão

A transformação digital foi consolidada como elemento estruturante da gestão de pessoas e impactos significativos foram produzidos nos processos de recrutamento, desenvolvimento e cultura organizacional. Novas dinâmicas organizacionais foram estabelecidas a partir da incorporação de tecnologias digitais e práticas tradicionais foram redimensionadas diante da digitalização. A integração entre estratégia e tecnologia foi fortalecida e o posicionamento mais analítico foi atribuído à área de gestão de pessoas.

Os objetivos propostos foram plenamente atendidos ao longo da investigação e uma compreensão aprofundada foi construída acerca das tecnologias aplicadas à gestão de pessoas. A identificação das principais ferramentas digitais foi realizada e análise crítica dos impactos nos processos organizacionais foi desenvolvida. Mudanças estruturais e culturais foram examinadas sob perspectiva estratégica e ética.

No recrutamento, automação e inteligência artificial foram incorporadas como instrumentos de otimização e ampliação da imparcialidade decisória. Critérios objetivos foram programados em sistemas digitais e maior agilidade foi conferida aos processos seletivos. Transparência e governança foram reconhecidas como condições indispensáveis para a consolidação da confiança institucional.

No desenvolvimento de pessoas, plataformas digitais de aprendizagem foram adotadas como mecanismos de qualificação contínua e gestão do conhecimento. Trilhas formativas personalizadas foram estruturadas e a autonomia do colaborador foi ampliada por meio de ambientes digitais interativos. A aprendizagem organizacional foi fortalecida e o alinhamento entre competências e estratégia corporativa foi consolidado.

A cultura organizacional foi impactada por valores associados à inovação, adaptabilidade e responsabilidade tecnológica. Estruturas hierárquicas foram flexibilizadas e a colaboração digital foi estimulada como prática cotidiana. A integração entre tecnologia e dimensão humana foi estabelecida como princípio orientador da maturidade digital institucional.

A governança digital foi reconhecida como fundamento da sustentabilidade organizacional na era tecnológica. Protocolos de segurança informacional foram implementados e responsabilidade institucional foi vinculada ao uso ético de dados e algoritmos. Equilíbrio entre eficiência tecnológica e preservação da dignidade humana foi tratado como eixo estruturante da gestão contemporânea.

A gestão de pessoas na era digital foi reafirmada como campo estratégico que exige articulação sistêmica entre inovação, cultura e ética organizacional. A competitividade empresarial foi associada à capacidade de harmonizar tecnologia e capital humano de maneira responsável. A consolidação de um modelo de gestão orientado por dados e sustentado por princípios éticos foi evidenciada como caminho para fortalecimento organizacional duradouro.

Referências

CHEN, Z. Colaboração entre recrutadores e inteligência artificial: removendo preconceitos humanos no emprego. *Cognition, Technology & Work*. 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/36187287/>. Acesso em 20 de mai de 2026.

ELIA, G. et al. The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*. 2024. Disponível em: <https://spiral.imperial.ac.uk/server/api/core/bitstreams/29d5cdd5-f2be-4358-a125-94eb5ce719d6/content>. Acesso em 21 de mai 2026.

García-Fernández, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M. & García-López, MJ. Mapping the main research themes in digital human resources. *Humanit Soc Sci Commun* 11, 1267, 2024. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41599-024-03795-8>. Acesso em 20 de mai de 2026.

HANDRICH, M.; OTTERBACH, M. Digital Employee Training With Digital Adoption Platforms Boost Learning and Knowledge Management of Corporate IT Systems. *International Journal of Knowledge Management*. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385282421_Digital_Employee_Training_With_Digital_Adoption_Platforms_Boost_Learning_and_Knowledge_Management_of_Corporate_IT_Systems. Acesso em 21 de mai. 2026.

LIMA, Telma Cristiane Sasso; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. *Revista Katálysis*, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rk/a/HSF5Ns7dkTNjQVpRyvhc8RR/?format=pdf&lang=pt&ilang=pt_BR.

NASTASE, C.; ADOMNITEI, A.; APETRI, A. Strategic Human Resource Management in the Digital Era: Technology, Transformation, and Sustainable Advantage, *Merits*, MDPI, vol. 5(4), 2025. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/gam/jmerit/v5y2025i4p23-d1792311.html>. Acesso em 23 de mai. 2026.

OMOL, E. J. "Organizational digital transformation: from evolution to future trends," Digital Transformation and Society, Emerald Group Publishing Limited, vol. 3(3), pages 240-256, 2024. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/eme/dtspps/dts-08-2023-0061.html>. Acesso em 25 de mai de 2026.

PALFREYMAN, J.; MORTON, J. The benefits of agile digital transformation to innovation processes. Journal of strategic contracting and negotiation, v. 6, n. 1, p. 26-36, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/20555636221079943>. Acesso em 28 de mai de 2026.

PFAFF, Y. M. et al. How digital transformation impacts organizational culture – A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. Computers & Industrial Engineering. 2023. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0360835223004564>. Acesso 26 de mai de 2026.

RUIZ, L. et al. Estratégia digital de recursos humanos: conceitualização, desenvolvimento teórico e exame empírico do impacto no desempenho da empresa. Information & Management. 2024. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S037872062400048X>. Acesso 26 de mai de 2026.

SAKIB, M.; ULLAH, M.; RAHMAN, M. "Mapping the evolution of digital human resource management: a systematic review and bibliometric analysis," Future Business Journal, Springer, vol. 11(1), pages 1-26, 2025. Disponível em: https://ideas.repec.org/a/spr/futbus/v11y2025i1d10.1186_s43093-025-00577-9.html. Acesso em 30 de mai de 2026.

TURSUNBAYEVA, A. et al. Artificial intelligence and digital data in recruitment. Exploring business and engineering candidates' perceptions of organizational attractiveness. European Management Journal. 2025. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237325000416>. Acesso em 30 de mai de 2026.

VĂRZARU, Anca Antoaneta; BOCEAN, Claudiu George. Digital transformation and innovation: The influence of digital technologies on turnover from innovation activities and types of innovation. Systems, v. 12, n. 9, p. 359, 2024. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/9/359>. Acesso em 28 de mai 2026.