



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CAMPUS AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA APARECIDA DA SILVA FARIAS

**Transformação Digital na Gestão de Pessoas: Percepções, Desafios e Oportunidades em  
uma Indústria de Acumuladores Elétricos**

Caruaru

2025

MARIA APARECIDA DA SILVA FARIAS

**Transformação Digital na Gestão de Pessoas: Percepções, Desafios e Oportunidades em uma Indústria de Acumuladores Elétricos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

**Área de concentração:** Administração

**Orientador (a):** Prof. Dr. Luiz Sebastião dos Santos Júnior

Caruaru

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Farias, Maria Aparecida da Silva .

Transformação Digital na Gestão de Pessoas: Percepções, Desafios e Oportunidades em uma Indústria de Acumuladores Elétricos / Maria Aparecida da Silva Farias. - Caruaru, 2025.

48p, tab.

Orientador(a): Luiz Sebastião dos Santos Júnior

Coorientador(a):

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Transformação digital. 2. Gestão de pessoas. 3. Automação. 4. Cultura organizacional. 5. Liderança. I. Santos Júnior, Luiz Sebastião dos. (Orientação). II. , . (Coorientação). IV. Título.

650 CDD (22.ed.)

MARIA APARECIDA DA SILVA FARIAS

**Transformação Digital na Gestão de Pessoas: Percepções, Desafios e Oportunidades em uma Indústria de Acumuladores Elétricos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovada em: 18/08/2025

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Luiz Sebastião dos Santos Júnior  
Universidade Federal de Pernambuco

---

(Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

---

(Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

Dedico esse trabalho à minha mãe, Rosineide Ana, e a toda minha família e amigos que estiveram presente ao longo desta jornada. Vocês foram essenciais para que esta conquista se tornasse possível.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, minha eterna gratidão por me conceder saúde, sabedoria e discernimento ao longo desta jornada. Sua presença foi meu alicerce nos momentos de dúvida e minha força nos dias de cansaço.

À minha mãe, Rosineide Ana, meu exemplo de coragem e dedicação. Seu apoio incondicional, suas palavras de incentivo e seu acolhimento nos momentos difíceis foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Cada noite em que me esperou voltar da faculdade, cada gesto de cuidado e amor, estarão para sempre guardados em meu coração.

Aos professores que contribuíram para minha formação acadêmica e pessoal, deixo meu sincero reconhecimento. Em especial, ao professor Sebastião Luiz, cuja orientação, paciência e comprometimento foram essenciais para a construção deste trabalho.

Aos amigos que caminharam comigo durante a graduação, agradeço por cada momento compartilhado, de alegria, de aprendizado e de superação. Vocês tornaram essa trajetória mais leve, significativa e inesquecível.

E por fim, mas não menos importante, expresso minha sincera gratidão aos colaboradores e gestores que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa. Suas contribuições foram essenciais para a concretização deste trabalho, oferecendo relatos valiosos e perspectivas únicas que enriqueceram profundamente a análise. Sem a generosidade em compartilhar suas experiências e conhecimentos, este estudo não teria alcançado a mesma profundidade e relevância.

“A persistência é o caminho do êxito.”

- Charles Chaplin

## RESUMO

A pesquisa desenvolvida teve como objetivo analisar as percepções de gestores e colaboradores sobre os impactos da transformação digital nos processos de gestão de pessoas em uma indústria de acumuladores elétricos. Quanto à metodologia, a pesquisa possui uma abordagem qualitativa e natureza descritiva, foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes níveis hierárquicos. Os resultados revelam que a digitalização tem promovido ganhos significativos em produtividade, agilidade e eficiência, especialmente com a automação de processos e o uso de ferramentas digitais. Também foi observada a melhoria na comunicação interna e na tomada de decisões operacionais. No entanto, persistem desafios relacionados à capacitação tecnológica, à resistência cultural e à adaptação às novas ferramentas. A liderança foi apontada como fator decisivo para o engajamento das equipes e para a consolidação da transformação digital. De modo conclusivo este estudo contribui para a compreensão dos efeitos da digitalização na gestão de pessoas e aponta caminhos para uma transição mais estratégica, humana e inclusiva.

**Palavras-chave:** transformação digital; gestão de pessoas; automação; cultura organizacional; liderança.

## ABSTRACT

The research aimed to analyze the perceptions of managers and employees regarding the impacts of digital transformation on people management processes within an electric battery manufacturing industry. This qualitative and descriptive study was conducted through semi-structured interviews with professionals from different hierarchical levels. The findings reveal that digitalization has led to significant improvements in productivity, agility, and efficiency, particularly through process automation and the use of digital tools. Enhancements in internal communication and operational decision-making were also observed. However, challenges remain related to technological training, cultural resistance, and adaptation to new tools. Leadership was identified as a decisive factor for team engagement and the consolidation of digital transformation. The study contributes to a deeper understanding of the effects of digitalization on people management and suggests pathways for a more strategic, human-centered, and inclusive transition.

**Keywords:** digital transformation; people management; automation; organizational culture; leadership.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> Era Analógica x Era Digital -----	21
<b>Quadro 2:</b> Sujeitos da Pesquisa -----	31

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

TIC Tecnologias da Informação e Comunicação

TD Transformação Digital

TI Tecnologia da Informação

IA Inteligência Artificial

DRH Departamento de Recursos Humanos

GP Gestão de Pessoas

RH Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO .....	13
1.2	PERGUNTA DA PESQUISA .....	15
1.3	OBJETIVOS .....	15
1.3.1	Objetivo geral.....	16
1.3.2	Objetivos específicos.....	16
1.4	JUSTIFICATIVA .....	16
1.4.1	Justificativa teórica.....	16
1.4.2	Justificativa prática.....	17
1.4.3	Justificativa pessoal.....	18
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>19</b>
2.1	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	19
2.1.1	Conceito e impactos .....	19
2.1.2	Tendências tecnológicas e mudanças nos modelos de gestão .....	20
2.1.3	Vantagens nas organizações com a TD .....	21
2.2	GESTÃO DE PESSOAS NA ERA DIGITAL .....	23
2.2.1	Evolução do papel da gestão de pessoas com a era da informação.....	23
2.2.2	Novas competências e perfis profissionais exigidos .....	24
2.2.3	Ferramentas digitais dentro da gestão de pessoas (recrutamento, treinamento, comunicação e desempenho) .....	25
2.3	DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO DE PESSOAS.....	26
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>29</b>
3.1	ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO .....	29
3.2	OBJETO DO ESTUDO.....	29
3.3	COLETA E REGISTRO DE DADOS .....	30
3.4	SELEÇÃO DOS SUJEITOS .....	31
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>33</b>
4.1	PERCEPÇÕES SOBRE A AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS.....	33

4.2	MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	34
4.3	DESAFIOS DE CAPACITAÇÃO E ADAPTAÇÃO .....	36
4.4	IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	37
4.5	RESISTÊNCIA E ACEITAÇÃO DAS MUDANÇAS TECNÓLOGICAS .....	38
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>41</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>43</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo deste trabalho introduz a temática da transformação digital e seus impactos na gestão de pessoas, com foco em uma fábrica de acumuladores elétricos localizada em Pernambuco. A contextualização destaca o papel das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) na reestruturação organizacional e na modernização dos processos de gestão, especialmente no setor de Gestão de Pessoas. Além disso, o capítulo apresenta a pergunta de pesquisa, bem como os objetivos geral e específicos, que orientam a análise das percepções de gestores e colaboradores sobre as mudanças provocadas pela transformação digital no ambiente organizacional.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

De acordo com Gouveia (2025), o setor de Gestão de Pessoas tem sido profundamente impactado pelas inovações tecnológicas nas últimas décadas, deixando de ser apenas operacional para assumir um papel estratégico. A transformação digital tem impulsionado o uso de ferramentas que otimizam tarefas, melhoram a experiência dos colaboradores e tornam as decisões mais assertivas.

Segundo Soares et al. (2023), a incorporação das TICs na administração pública tem promovido maior eficiência, transparência e agilidade nos serviços prestados, além de facilitar a comunicação entre governo e cidadãos. No setor privado, Linhares e Luciani (2021) apontam que a transformação digital é um fator determinante para a inovação e sustentabilidade organizacional. Além disso, autores como Senge et al. (2005) e Cohen e Franco (2012) reforçam que a adoção estratégica das TICs permite às organizações públicas e privadas responderem com mais agilidade às demandas sociais e de mercado, otimizando recursos e promovendo maior integração entre setores.

Neste contexto, as transformações tecnológicas e digitais estão influenciando profundamente o cotidiano e o ambiente de trabalho, exigindo que as organizações reavaliem suas estruturas, processos e recursos tecnológicos para manterem a competitividade, como destacam Baptista e Figueiredo (2019). Conforme Dias (2019), esse novo cenário, marcado pela transformação digital, gera novas oportunidades e formas de atuação, impactando diretamente os modelos de gestão e os diversos tipos de negócios.

A transformação digital consiste em um processo pelo qual as organizações incorporam tecnologias para obter ganhos significativos em desempenho competitivo e ampliar seu alcance, buscando otimizar resultados. Esse processo envolve uma mudança em toda a empresa, refletida tanto na cultura interna quanto na experiência dos clientes, e demanda a reestruturação dos processos organizacionais para aumentar a produtividade e a eficiência (Silva Júnior, 2024).

De acordo com Hess et al. (2016), a transformação digital representa a integração de tecnologias digitais aos modelos e processos de negócios, promovendo mudanças significativas na estrutura organizacional e na criação de valor. Além disso, segundo Dillenburger et al. (2021), a transformação digital está diretamente relacionada à necessidade de adaptação das organizações às exigências de mercado, sendo considerada um fator essencial para a sustentabilidade e a inovação empresarial.

Diante disso, a Transformação Digital tem modificado a forma como as organizações atuam, impactando diversas áreas, incluindo a Gestão de Pessoas. Nesse contexto, as práticas de RH vêm sendo ajustadas para aumentar a eficiência, a produtividade e apoiar novos modelos de negócio. Uma dessas inovações é o *People Analytics*, que consiste no uso de dados e análises avançadas para orientar decisões estratégicas em gestão de pessoas, permitindo identificar padrões de comportamento, melhorar processos de recrutamento, promover maior engajamento e apoiar a retenção de talentos (Fernandes, 2024).

Segundo Mascarenhas (2003), a implementação da Tecnologia da Informação tem sido considerada uma estratégia eficaz para viabilizar novos arranjos organizacionais na gestão de pessoas. Nesse contexto, a crescente adoção dos chamados sistemas de autoatendimento em Gestão de Pessoas representa um indicativo claro dessa tendência. Tais sistemas “possibilitam o amplo acesso do funcionário a informações e funções personalizadas e relevantes para a administração de seu relacionamento com a organização”.

Embora as tecnologias avancem em ritmo acelerado, a principal barreira para uma transformação digital eficaz nas organizações frequentemente reside na gestão de pessoas. Dentre os desafios mais recorrentes enfrentados nesse processo, destacam-se a resistência à mudança, a carência de competências digitais e a necessidade de requalificação da força de trabalho (Faro, 2024). Muitos projetos fracassam devido à resistência dos colaboradores em adotar novos métodos de trabalho baseados em ferramentas digitais (Saraiva, 2018). Essa

resistência, segundo França (2019), está ligada a fatores culturais e cognitivos, como a dificuldade de abandonar modelos mentais estabelecidos e a insegurança diante do novo.

A transformação digital configura-se como um modelo estratégico nas organizações contemporâneas, afetando diretamente os processos de gestão de pessoas. A digitalização tem reformulado práticas tradicionais da gestão de pessoas, como recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de desempenho, por meio da adoção de tecnologias como inteligência artificial, big data, automação e plataformas digitais (Gouveia, 2025).

A empresa estudada é uma das maiores fabricantes de baterias da América do Sul. Fundada em 1957, consolidou-se como referência em soluções de energia, sendo responsável por equipar mais de 50% dos veículos novos que circulam no Brasil. Com um modelo de gestão voltado para a inovação, sustentabilidade e excelência operacional, possui unidades industriais no Brasil e na Argentina, além de centros de distribuição em diversos estados brasileiros e países da América do Sul.

Possuindo mais de 6.000 colaboradores, a empresa atua nos segmentos automotivo, estacionário, tracionário e de energia solar, oferecendo produtos e serviços que atendem às demandas de um mercado cada vez mais digital e sustentável. Nesse contexto, destaca-se a necessidade de estar constantemente atualizada digitalmente e de atender de forma ágil às necessidades de seus colaboradores. Acredita-se que a transformação digital se configura como uma tendência estratégica favorável no ambiente corporativo, de modo que as organizações que não acompanham esse processo tendem a perder competitividade e a se posicionar de forma marginalizada no mercado.

## 1.2 PERGUNTA DA PESQUISA

Diante do contexto apresentado, a pergunta de pesquisa que norteará este estudo será:  
**Como gestores e colaboradores percebem os impactos da transformação digital nos processos de gestão de pessoas de uma fábrica de acumuladores elétricos?**

## 1.3 OBJETIVOS

Devido à relevância do tema e da lacuna identificada na literatura, este trabalho propõe-se a investigar os impactos da transformação digital na área de Gestão de Pessoas. Para orientar

essa investigação, apresentam-se a seguir o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa.

### 1.3.1 Objetivo geral

Identificar e analisar como os gestores e colaboradores percebem os impactos da transformação digital nos processos de gestão de pessoas de uma fábrica de acumuladores elétricos.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar os principais desafios notados por gestores e colaboradores na adaptação à transformação digital na gestão de pessoas;
- Mapear as oportunidades percebidas por ambos os públicos em relação à digitalização dos processos de gestão de pessoas;
- Comparar as visões entre gestores e colaboradores quanto aos benefícios e limitações da transformação digital.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Esta seção apresenta os fundamentos que sustentam a relevância do estudo, divididos em três partes: justificativa teórica, prática e pessoal. Cada uma aborda, respectivamente, a contribuição científica, a aplicabilidade no contexto organizacional estudado e os motivos que levaram à escolha do tema pela pesquisadora.

### 1.4.1 Justificativa teórica

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais vetores de mudança nas organizações contemporâneas, impactando profundamente estruturas, processos e relações de trabalho.

No entanto, embora haja uma vasta produção acadêmica sobre transformação digital em áreas como marketing, operações e tecnologia da informação, observa-se uma lacuna significativa de estudos voltados especificamente para a Gestão de Pessoas. Essa ausência é particularmente relevante, considerando que a digitalização não apenas redefine ferramentas e sistemas, mas também altera dinâmicas humanas, competências exigidas, formas de liderança e modelos de engajamento organizacional.

Diante disso, este estudo justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão teórica e prática sobre como a transformação digital está remodelando a gestão de pessoas, oferecendo subsídios para que pesquisadores e profissionais da área possam desenvolver estratégias mais eficazes, humanas e alinhadas às exigências de um mercado em constante evolução. Ao explorar essa interseção ainda pouco investigada, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento científico e para a construção de modelos de gestão mais adaptativos, inovadores e centrados nas pessoas.

Dessa forma, o estudo contribui para a literatura nas áreas de Administração e Gestão de Pessoas, especialmente no que diz respeito à inserção da tecnologia nos processos organizacionais, uma vez que “compreender os impactos da transformação digital sobre a gestão de pessoas contribui para ampliar o conhecimento científico e oferecer subsídios relevantes para profissionais e pesquisadores da área” Pires ( 2025).

#### 1.4.2 Justificativa prática

O setor de gestão de pessoas da empresa estudada encontra-se em um momento de transição, enfrentando desafios significativos relacionados à adaptação dos colaboradores aos novos sistemas digitais implementados. A transformação digital tem exigido mudanças não apenas tecnológicas, mas também culturais, impactando diretamente a forma como os processos de Gestão de Pessoas são conduzidos e como os profissionais interagem com essas novas ferramentas.

Os principais públicos que podem se beneficiar dos resultados desta pesquisa incluem o setor de Gestão de Pessoas, o diretor, os coordenadores, os supervisores e os próprios colaboradores. Para o diretor, os dados obtidos poderão orientar ações mais assertivas de capacitação e comunicação. Para os gestores, os resultados oferecerão subsídios para liderar processos de mudança com mais empatia e eficácia. Já os colaboradores poderão ser diretamente beneficiados por estratégias que reduzam a resistência às inovações e promovam um ambiente mais colaborativo e digitalmente integrado.

Com base nos achados da pesquisa, será possível propor estratégias de capacitação contínua, ações de sensibilização e melhorias nos processos de implementação tecnológica, visando diminuir a resistência às mudanças e aumentar o engajamento com as novas ferramentas digitais.

Como contribuição concreta, os resultados deste estudo poderão oferecer subsídios valiosos para que a empresa tome decisões mais alinhadas com os desafios da transformação digital, promovendo uma gestão de pessoas mais participativa, eficiente e adaptada às exigências do cenário atual. Além disso, as provocações geradas poderão ser úteis para outras organizações do mesmo setor que enfrentam desafios semelhantes.

#### 1.4.3 Justificativa pessoal

A escolha deste tema surgiu a partir do meu interesse em compreender como as transformações digitais estão impactando o ambiente organizacional, especialmente na área de gestão de pessoas. Por estar imersa no mundo da Gestão de Pessoas e fazer parte da área que trabalha com iniciativas digitais, percebo o quanto os colaboradores e gestores da empresa em questão tem dificuldades em adaptar seus processos e equipes às novas tecnologias, o que pode comprometer a eficiência e o bem-estar dos colaboradores.

Além disso, acredito que a transformação digital não se resume apenas à adoção de ferramentas tecnológicas, mas envolve também mudanças culturais, comportamentais e estruturais. Por isso, entendo que estudar esse fenômeno é fundamental para contribuir com soluções que promovam uma transição mais humana, estratégica e participativa dentro das organizações.

Com esta pesquisa, busco não apenas aprofundar meus conhecimentos sobre o tema, mas também oferecer uma contribuição relevante para a empresa estudada e para outros profissionais da área, auxiliando na construção de ambientes de trabalho mais adaptáveis, inovadores e alinhados com os desafios contemporâneos.

Dessa forma, este capítulo apresentou as seções iniciais do trabalho, contextualizando o tema, os objetivos e a justificativa da pesquisa. No capítulo seguinte, será abordado o referencial teórico que fundamenta o estudo, oferecendo embasamento conceitual para a análise e contribuindo para a construção da resposta à pergunta de pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção do referencial teórico, apresenta-se a transformação digital nas organizações, seus impactos na gestão e processos, com foco na evolução da gestão de pessoas. São abordadas as novas competências exigidas, as ferramentas digitais utilizadas e os desafios e oportunidades desse contexto.

### 2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

#### 2.1.1 Conceito e impactos

A Transformação Digital (TD) é um processo que tem como objetivo acelerar a melhoria contínua dentro de uma organização, trazendo consigo a promoção de mudanças significativas através da combinação de tecnologia da informação, computação, comunicação e conectividade, envolvendo uma mudança cultural que conta com os colaboradores para gerar impactos nos processos e na estrutura organizacional (Froehlich, Reinhart e Nunes, 2023). Outro conceito para a TD é o uso de soluções tecnológicas atuais de forma a gerar novas oportunidades para os negócios (Baptista e Figueiredo, 2017).

Diante disso, com a rápida evolução digital, as organizações precisam se adaptar para se sustentarem no mercado, tendo em vista que a geração Z que são tidos como nativos digitais já representam um quantitativo significativo de consumidores e buscam por experiências de consumo dentro de um cenário tecnológico, fazendo com que as organizações precisem se transformar digitalmente para atender a demanda dessas novas gerações (Aguiar, Raupp e Macedo, 2019). Dentro desse contexto os autores Froehlich, Reinhart e Nunes (2023) destacam que os avanços tecnológicos acarretam mudanças nos comportamentos sociais e do consumidor.

Mediante esse cenário, a TD exige uma análise e uma mudança não somente de uma parte, mas de todas as áreas de uma organização: cadeia de suprimentos, fluxo de trabalho, habilidades dos colaboradores, diretoria, diálogo com os consumidores e etc. Sendo assim, com a inserção da TD se torna possível compreender as demandas dos clientes permitindo às organizações se manterem competitivas em um mercado de constante mudança (Silva Júnior, 2021). Corroborando com esse argumento Froehlich, Reinhart e Nunes (2023) descrevem que a TD é responsável por inserir novas operações de negócios de modo a potencializar a competência das organizações por meio das tecnologias digitais para obtenção de fatores de vantagem.

Para atingir a transformação digital de modo pleno, Baptista e Figueiredo (2025) destacam 4 pilares fundamentais: gestão de processos de negócios, gestão de pessoas e mudanças, gestão de valor e gestão de tecnologia, tendo como objetivo principal não a digitalização por si só, mas tendo ela como um meio de atingir bons resultados para os negócios. Entretanto, a autora Vidal (2022) chama atenção para que as organizações construam a capacidade de se transformar e não percam o “timing” para adoção do avanço tecnológico digital colocando em risco sua sobrevivência em mercados competitivos e dinâmicos.

### 2.1.2 Tendências tecnológicas e mudanças nos modelos de gestão

A TD modifica a organização antes orientada por processos para uma organização orientada por dados, reduzindo assim a grande quantidade de processos existentes que a empresa faz ou poderia criar, automatizando o trabalho realizado pelos colaboradores e transformando o processo em um software. Diante disso, com a conversão de processos em dados e com sua associação aos indicadores ou problemas, a organização pode além de se tornar mais eficiente, modificar o que faz e como faz (Silva Júnior, 2021). Com isso a TD consegue gerar oportunidades e desafios em todos os níveis da organização: operacional, tático e estratégico que podem atingir até a sua identidade (Froehlich, Reinhart e Nunes, 2023).

Além disso, ferramentas de *People Analytics*, que consistem na análise de dados dos colaboradores para apoiar decisões de gestão de pessoas, têm se mostrado fundamentais para a TD. Isso possibilita decisões mais precisas sobre desempenho, engajamento e produtividade, alinhando a gestão de pessoas aos objetivos da organização (Silva Júnior, 2021).

Dessa forma, Gomes e Martinho (2023) retratam que com o progresso tecnológico atual em um ritmo acelerado, o impulso as mudanças se tornam profundo, alterando como as pessoas vivem e trabalham, assim como afeta todo o planejamento estratégico da indústria transformadora aos serviços.

O autor Cerski (2021) descreve que a inserção dos recursos digitais está redefinindo o local de trabalho visto que reuniões que antes eram presenciais, hoje são online, acesso a plataformas para vendas de produtos e serviços, automatização de tarefas de rotina que possuem grande quantidade de dados e assim, se prevê que as tecnologias digitais contribua para trabalhos cada vez mais dentro da automação, fazendo com que empregos se tornem extintos e novos surjam.

De acordo com Silva Júnior (2021), diante das tecnologias existentes existem aquelas que promovem a TD e contribuem para o suporte tecnológico de uma organização. A evolução dos softwares é um exemplo desse suporte tecnológico, pois possuem a capacidade de processar grande volume de dados, como também a computação em nuvem que permite a redução de computadores e servidores locais (Gomes e Martinho, 2023). Além da evolução dos softwares, a Tecnologia da informação (TI) auxilia que as organizações concentrem seus investimentos para capacitar equipes e aplicar capital financeiro em pesquisas que desenvolvam soluções de acordo com as necessidades das empresas, suportando seus requisitos e seus processos que as diferenciam no mercado. Outra importante tecnologia é a Inteligência Artificial (IA), que contribui com informações mais precisas para as mais diversas áreas da organização (Silva Júnior, 2021). Outros recursos também utilizados são a big data, internet das coisas, sensores, *blockchain* e realidade aumentada (Vidal, 2022).

### 2.1.3 Vantagens nas organizações com a TD

Como vantagens da TD, podem ser listados os aumentos de vendas, produtividade, inovação quanto a criação de valor e inserção de novas formas de interagir com os clientes (Froehlich, Reinhart e Nunes, 2023). O quadro 1 apresenta um comparativo entre a era analógica e a era digital, de forma a mostrar as vantagens de investir em TD.

Quadro 1: Era Analógica x Era Digital

Perspectiva	Era analógica	Era digital
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes tratados como público de massa</li> <li>• As mensagens são direcionadas aos consumidores</li> <li>• A organização atua como principal agente de influência</li> <li>• A estratégia de marketing visa estimular a decisão de compra</li> <li>• Entrega de valor ocorre em via única</li> <li>• Foco em ganhos por escala de produção (empresa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes vistos como uma rede em constante interação</li> <li>• A comunicação ocorre de forma interativa e em duas vias</li> <li>• Os próprios clientes exercem papel central como influenciadores</li> <li>• O marketing busca engajar e motivar a decisão de compra</li> <li>• Trocas de valor acontecem de forma mútua</li> <li>• Foco em gerar valor percebido pelo cliente</li> </ul>
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência limitada a setores previamente estabelecidos</li> <li>• Distinção nítida entre aliados estratégicos e concorrentes diretos</li> <li>• A competição é vista como um jogo de ganho de um implica perda de outro (soma zero)</li> <li>• Os recursos mais valiosos permanecem sob controle da</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência ocorre em setores com fronteiras cada vez mais flexíveis</li> <li>• As distinções entre aliados e concorrentes são cada vez menos definidas</li> <li>• Concorrentes colaboram em áreas estratégicas compartilhadas</li> <li>• Os ativos mais relevantes estão distribuídos em redes externas</li> </ul>

	<p>própria organização</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos com atributos e vantagens diferenciadas</li> <li>• Presença de líderes consolidados em cada segmento de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas integradas promovem trocas de valor entre parceiros</li> <li>• Os efeitos de rede favorecem a concentração de mercado em um único líder</li> </ul>
--	---	---

Continua

### Quadro 1: Era Analógica X Era Digital (Continuação)

Dados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto custo na geração de dados nas organizações</li> <li>• O principal desafio está no armazenamento e na gestão das informações</li> <li>• As empresas fazem uso exclusivo de dados estruturados</li> <li>• A gestão dos dados ocorre em áreas operacionais específicas</li> <li>• Os dados são utilizados como instrumento de aprimoramento dos processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os dados são produzidos de forma contínua e distribuída</li> <li>• O grande desafio está em convertê-los em insights relevantes</li> <li>• Informações não estruturadas ganham cada vez mais relevância e aplicabilidade</li> <li>• O potencial dos dados está na integração entre diferentes áreas da organização</li> <li>• Os dados se consolidam como um ativo intangível essencial para gerar valor</li> </ul>
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As decisões são guiadas por intuição e nível hierárquico</li> <li>• A validação de ideias envolve altos custos, demora e complexidade</li> <li>• Testes são esporádicos e conduzidos por profissionais especializados</li> <li>• O principal desafio da inovação é identificar a solução ideal</li> <li>• Erros são vistos como algo a ser eliminado completamente</li> <li>• A atenção está voltada para a entrega do produto finalizado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As decisões são orientadas por experimentação e evidências</li> <li>• A validação de ideias é acessível, ágil e simplificada</li> <li>• Testes são realizados de forma contínua e colaborativa</li> <li>• O principal desafio da inovação é identificar e solucionar a necessidade real</li> <li>• Erros são identificados precocemente e com menor custo</li> <li>• A prioridade está nos protótipos funcionais e na evolução após o lançamento</li> </ul>
Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A proposta de valor é determinada pelo padrão do setor</li> <li>• Foco na execução da proposta de valor vigente</li> <li>• Prioriza-se a maximização do modelo de negócio existente</li> <li>• Mudanças são avaliadas com base em seu impacto no modelo atual</li> <li>• O desempenho positivo no mercado favorece a acomodação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A proposta de valor é guiada pela evolução das necessidades dos clientes</li> <li>• Busca constante por novas oportunidades de inovação</li> <li>• Antecipar-se às mudanças para manter vantagem competitiva</li> <li>• Mudanças são avaliadas pelo potencial de originar novos modelos de negócio – “A sobrevivência é para os que permanecem atentos”</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Froehlich, Reinhart e Nunes (2023)

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS NA ERA DIGITAL

### 2.2.1 Evolução do papel da gestão de pessoas com a era da informação

Ao longo do século XX a área de RH passou por três etapas distintas. Durante a industrialização clássica foram criados os departamentos de pessoal (DP) apenas pelo cumprimento de exigências legais. Durante a industrialização neoclássica surgem os departamentos de recursos humanos (DRH) que além das atividades burocráticas cuidavam do recrutamento, seleção, treinamentos, remuneração, segurança do trabalho, dentre outros. Ao entrar na era da informação, o (DRH) foi substituído pela Gestão de Pessoas (GP), sendo esse setor responsável por delegar as práticas de RH aos executivos de toda organização, operando como responsáveis pela consultoria interna em nível tático (Romão et. al, 2024).

Assim, a GP se caracteriza por ser uma área multidisciplinar envolvendo gestão, economia, sociologia e psicologia que contribui na orientação do comportamento humano no trabalho, propondo definições, estratégias e práticas para conduzir os recursos humanos da organização (Cerski, 2021).

Dessa forma, as práticas de recursos humanos se tornam responsáveis por incentivar a inovação, visto que essa área auxilia na identificação, desenvolvimento, avaliação e portanto consegue recompensar os trabalhos que tenham consistência com os objetivos organizacionais quanto a transformação digital, incorporando inicialmente a digitalização nos seus próprios processos (Queiroz, Albuquerque e Malik, 2013).

Dentro desse contexto, Aguiar, Raupp e Macedo (2019) retratam que nos últimos cinco anos o setor de Recursos Humanos (RH) passou por uma rápida evolução no que se diz respeito a digitalização, sendo comum encontrar os termos “*HR Techs*” ou “*Digital HR*”, significando que as organizações modificaram seus processos do RH adaptando suas operações através de plataformas digitais.

Diante disso, a transformação tecnológica dentro do antigo RH e atual GP está gerando mudanças em todos os aspectos: atração e seleção, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho, pagamentos e bonificações. A Inteligência Artificial (IA) está conseguindo alcançar soluções antes apenas realizadas humanamente, como por exemplo a indicação do candidato mais adequado e analisar o estado emocional do colaborador (Cerski, 2021).

Além disso, com a globalização as estratégias de RH passaram a se alinhar com os objetivos das organizações para obtenção de vantagem competitiva. A GP assumiu um papel de função estratégica, sendo necessária para o bom desempenho da organização. Algumas ferramentas tornaram-se comuns para contribuir com a nova era da GP sendo elas: avaliação de desempenho, gestão por competências e planejamento de sucessão. E com isso, o foco foi voltado para a construção de uma cultura organizacional forte com gerenciamento de talentos, entendendo que profissionais engajados e desenvolvidos são pilares fundamentais para a inovação e o crescimento sustentável da organização (Romão et. al, 2024).

Dessa forma, atualmente a GP necessita constantemente de reavaliar seus próprios processos de atração, contratação e retenção de pessoas e remuneração, visto que é investindo nas experiências do colaborador que haverá melhoria na jornada dos clientes. Devem também, está atenta sobre as novas tecnologias de gerenciamento pessoal, e sobre criar uma sensação de pertencimento e orgulho da empresa. A ocorrência disso acontece através da gestão de desempenho, criação de metas, gestão de dados, gerenciamento do banco de talentos e da geração de valor para os colaboradores (Vidal, 2022).

### 2.2.2 Novas competências e perfis profissionais exigidos

Mediante a transição digital há uma necessidade de recordar que a tecnologia produzida é alimentada por pessoas, as quais possuem necessidades e emoções e que precisam de uma preparação e auxílio para adquirirem as competências necessárias para essa nova era (Casagrande e Schreiber, 2021). De acordo com Visitação, Guimarães e Fernandes (2024), o novo perfil de trabalhador requerido na era digital apresenta características que foram sendo moldadas pelas mudanças ocorridas no mercado de trabalho, sendo 4 as características desse perfil:

1. Flexibilidade: anteriormente as mudanças no mundo corporativo ocorriam de maneira mais lenta, não exigindo do profissional essa habilidade, entretanto com a tecnologia as empresas ganharam “asas” para alcançar outros horizontes.
2. Resiliência evolutiva: a resiliência evolutiva se dá pela capacidade de retomar depois de passar por uma fase crítica conseguindo adquirir aprendizados profundos e o anseio de querer continuar progredindo na vida profissional. Essa é uma das características principais do novo perfil do colaborador.

3. Inovação: a inovação não tem apenas ligação com ferramentas tecnológicas e sistemas de alto desempenho, mas sim com a forma de colaborar a agir. A inovação engloba melhoria de tarefas, propostas de soluções, observação das novas tendências externas, se encaixando como profissionais modernos. Essa característica não é mais desejável, mas obrigatória.
4. Criatividade: a criatividade é uma característica que é aliada da inovação. Normalmente um profissional que busca inovação, conseqüentemente desenvolverá a criatividade.

Na era digital, exige-se dos colaboradores um perfil empreendedor, flexível e com rápida adaptação às constantes transformações do mercado e da tecnologia. A busca por conhecimento deve partir do próprio trabalhador, de forma contínua e inovadora, acompanhando o ritmo acelerado das mudanças. Além disso, as relações de trabalho tornaram-se mais individualizadas, com diferentes formatos de contratação e maior autonomia. Nesse cenário, a capacidade de atualização também é uma responsabilidade individual, sendo fundamental para manter a competitividade e a relevância profissional (Casagrande e Schreiber, 2021).

#### 2.2.3 Ferramentas digitais dentro da gestão de pessoas (recrutamento, treinamento, comunicação e desempenho)

A evolução da tecnologia está modificando a forma de atuação da gestão de pessoas. Ferramentas digitais como soluções integradas para gerenciamento de talentos e soluções analíticas baseadas em dados estão sendo fundamentais para potencializar os processos mais complexos e aprimorar a eficiência operacional (Romão et. al., 2024). As ferramentas de análise modificaram os procedimentos internos de recrutamento e seleção, sendo agora feita de maneira digital desde a divulgação da vaga até a admissão (Visitação, Guimarães e Fernandes, 2024).

Nesse sentido, o recrutamento digital de maneira prática ocorre com a publicação das oportunidades de trabalho em alguma plataforma digital, com a disponibilização de formulário para preenchimento online, além de uma base de dados para armazenamento do currículo dos candidatos (Cerski, 2021). E através de uma triagem automatizada de currículos realizadas por algoritmos, os quais são programados por softwares, torna-se mais ágil a identificação dos melhores candidatos, possibilitando que avancem nos próximos passos do processo seletivo, como realização de testes e entrevistas por vídeo (Visitação, Guimarães e Fernandes, 2024).

Com os softwares de gestão de desempenho, tornou-se mais facilitadora a realização de avaliações contínuas e de feedbacks em tempo real, contribuindo para o alinhamento estratégico dos colaboradores com os objetivos da empresa e auxiliando os gestores a tomarem decisões mais assertivas e orientadas com base em dados quando se trata do desenvolvimento e da retenção de talentos (Romão et. al., 2024). O autor Cerski (2021) destaca que os softwares de gestão de desempenho aumentam o sucesso dos negócios, impulsionando o envolvimento dos funcionários, permitindo que eles sejam recompensados por isso.

Outros avanços com relação às ferramentas digitais foram os cálculos de folhas de pagamento, atualmente programas específicos automatizaram as transferências com os dados precisos diminuindo o gasto de tempo com essa atividade. Com relação a comunicação, houveram modificações internas em vista da implementação de aparelhos eletrônicos no ambiente de trabalho, possibilitando a realização de reuniões, cursos, palestras online, sem o encontro em um ambiente físico (Visitação, Guimarães e Fernandes, 2024). Os treinamentos no contexto digital passaram a ser na maior parte de forma online e à distância com auxílio de plataformas digitais (Cerski, 2021).

### 2.3 DESAFIOS E OPORTUNIDADES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO DE PESSOAS

Todas as áreas da gestão de uma organização estão sendo afetadas pelas mudanças tecnológicas, dentre elas a gestão de pessoas. A intenção das organizações que investem na digitalização da gestão de pessoas é aumentar a eficiência e a eficácia nas respostas, aliviando a carga administrativa e aprimorando a exatidão dos dados e a eficiência dos processos de gestão de pessoas. Diante disso, é necessário que a GP busque se adaptar às mudanças, revisando os processos antigos e os formatos de trabalho existentes, organizando sua própria transformação digital (Cerski, 2021).

Entretanto, antes da implementação de qualquer mudança dentro de uma organização, é necessário preparar os trabalhadores para que possam lidar da melhor forma com os impactos da transformação. No contexto da transformação digital, essa preparação envolve, sobretudo, uma mudança de mentalidade, onde os colaboradores devem compreender que a tecnologia é uma aliada e não uma ameaça ao trabalho, sendo valorizados aqueles que melhor se qualificam no uso das ferramentas tecnológicas disponíveis (Froehlich, Reinhart e Nunes, 2023).

O autor Silva Júnior (2021) enfatiza que a transformação digital atualmente, impulsionada pelo aumento do uso de dados e multiplicação de dispositivos conectados deve ser uma realidade encarada como um universo de oportunidades para as organizações ao invés de vista como uma ameaça.

Nesse sentido, é fundamental que tanto lideranças quanto colaboradoras conheçam os desafios e as oportunidades da transformação digital. Esse entendimento permite que todos compreendam o que ela é, para que serve, como será implementada e qual o seu propósito dentro da organização (Froehlich, Reinhart e Nunes, 2023). De acordo com Cerski (2021), os gestores da gestão de pessoas têm um papel fundamental no processo de adaptação às novas tecnologias, pois podem apoiar outros gestores nesse processo, fazendo com que os colaboradores entrem em contato com novos modelos de trabalho e enxerguem novas possibilidades de carreira.

Diante disso, Vidal (2022) descreve que para que as mudanças relacionadas à TD ocorram são necessários um conjunto de processos, ferramentas e técnicas que permitam os colaboradores passarem pela adaptação de forma programada. Alguns fatores relevantes na mudança são:

1. Comunicação: é necessária a propagação das estratégias da TD permitindo a resolução dos problemas quanto à insegurança, eliminando as dúvidas e evitando bloqueio nos usuários. Deve haver entre as equipes colaboração nas tarefas para o atingimento de metas;
2. Tecnologia: as novas tecnologias são essenciais, sendo indispensável a integração das novas ferramentas à rotina, a automatização dos processos e das tarefas e a aquisição de infraestrutura e seus componentes;
3. Metodologias de trabalho: apresentação dos novos métodos de aprendizagem, mostrando as diversas abordagens, facilitando a adaptabilidade, gerando uma inovação que seja de acordo com as necessidades da empresa;
4. Gestão de pessoas: a GP deve atuar de modo estratégico na transformação digital, reorganizando processos, inserindo novas ferramentas, capacitando as pessoas no uso das novas ferramentas, identificando talentos e reestruturando equipes para otimização da força de trabalho.
5. Capacitação de pessoas: a TD precisa de profissionais com competência técnica adequada, entretanto são poucos profissionais com as determinadas habilidades

necessárias, dessa forma, capacitar quem já está na empresa pode ser a solução mais viável.

Considerando esse cenário, Pires (2025), ressalta que a TD traz consigo muitos desafios, sobretudo para os gestores de pessoas, como a adaptação à nova cultura digital dentro da organização, construção de novas competências digitais, gerenciamento do desempenho dentro de ambientes virtuais e o fortalecimento do engajamento em equipes descentralizadas.

Um dos maiores desafios dentro da TD é a comunicação organizacional de acordo com Santos (2024), visto que não ter interações presenciais pode acarretar em ruído na comunicação e comprometimento do desempenho das equipes. Além disso, a flexibilidade de horário pode inicialmente até ser vista com muitas vantagens, mas a falta de delimitação entre o tempo de trabalho e o tempo pessoal pode resultar em esgotamento físico e mental dos colaboradores. Outro ponto a ser revisto é a da saúde mental, que pode ficar abalada pelo isolamento e pela pouca interação social, provocando ansiedade e desmotivação.

Entretanto, ao mesmo tempo que a TD gera desafios, ela oferece oportunidades. De acordo com Silva Júnior (2021), é fundamental entender o papel estratégico que os dados possuem nos negócios digitais e tendo como centro o cliente. A TD, tem gerado impactos profundos na forma como as organizações operam, inclusive na GP, impulsionando a inovação em produtos e serviços.

Além disso, Silva Júnior (2021) explica que o uso inteligente dos dados proporciona a identificação de oportunidades, antecipação de tendências como os padrões de comportamento dos indivíduos até os movimentos que ocorrem no mercado de trabalho, conseguindo alocar os recursos com maior eficiência. Dessa forma, a TD proporciona o desenvolvimento de estratégias mais assertivas, promove a personalização da experiência dos funcionários e fortalece o posicionamento da empresa dentro do mercado e frente aos desafios e demandas que ocorrem nos ambientes dinâmicos e digitais.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção são descritos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, incluindo a estratégia de investigação, o objeto de estudo, a coleta e análise dos dados, bem como a seleção dos participantes. O objetivo é apresentar a abordagem qualitativa utilizada para compreender as percepções sobre os impactos da transformação digital na gestão de pessoas em uma indústria específica.

#### 3.1 ESTRATÉGIAS DE INVESTIGAÇÃO

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa, definida como aquela que busca compreender fenômenos a partir da perspectiva dos participantes, valorizando a subjetividade, os significados e as experiências vividas. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é apropriada para investigar processos sociais complexos, como as percepções sobre mudanças organizacionais.

Quanto ao objetivo da pesquisa, ela apresenta um caráter descritivo, pois tem como objetivo principal identificar, analisar e descrever como os gestores e colaboradores percebem os impactos da transformação digital nos processos de gestão de pessoas. A pesquisa descritiva, conforme Gil (2008), visa descrever as características de determinado fenômeno ou a relação entre variáveis, sem a interferência do pesquisador.

A estratégia de investigação utilizada foi o estudo de caso, que, segundo Yin (2005, p.32), é apropriado quando se deseja “investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O estudo de caso foi realizado no setor de Gestão de Pessoas de uma indústria fabricante de acumuladores elétricos, proporcionando uma análise com profundidade das percepções dos sujeitos entrevistados dentro de um contexto organizacional específico.

#### 3.2 OBJETO DO ESTUDO

O objeto de estudo desta pesquisa é o impacto da transformação digital na gestão de pessoas, com foco nas mudanças promovidas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) nos processos, práticas e estrutura organizacional de uma indústria fabricante de baterias. A pesquisa tem concentração na maneira como essas tecnologias vêm adentrando no

cotidiano da empresa, e em como os gestores e colaboradores da gestão de pessoas percebem os impactos.

A transformação digital, nesse contexto, é compreendida como a incorporação de tecnologias digitais que impactam diretamente a forma como as organizações gerenciam pessoas, promovendo alterações em rotinas, competências exigidas, comunicação interna e cultura organizacional. As mudanças envolvem desde a automação de atividades operacionais: folha de pagamento, controle de ponto, recrutamento e seleção, até as mais profundas como a digitalização da comunicação interna, plataformas de treinamento, trabalhos flexíveis como o home office.

Dessa forma o objeto do estudo abrange não apenas o uso das tecnologias digitais, mas suas implicações sobre o capital humano da empresa, como: as rotinas e fluxos de trabalho, as novas competências exigidas pela liderança e demais colaboradores, os desafios da adaptação cultural e das novas formas de se comunicar. E a escolha por uma indústria fabricante de acumuladores elétricos para o estudo contribui para uma análise rica em vista dos impactos da transformação digital acontecendo de forma híbrida, onde se tem tanto práticas modernas quanto conservadoras.

### 3.3. COLETA E REGISTRO DE DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, conduzidas de forma presencial e online via plataforma teams. A entrevista semiestruturada é uma técnica que permite ao entrevistador seguir um roteiro com perguntas previamente definidas, mas com flexibilidade para explorar temas emergentes durante a conversa, o que enriquece a compreensão do fenômeno estudado. Triviños (1987, p.152) afirma que a entrevista semiestruturada “favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade”.

Foram entrevistados 11 participantes, entre gestores e colaboradores do setor de gestão de pessoas da empresa, selecionados com base no envolvimento com os processos que são impactados pela transformação digital. A escolha incluiu diferentes níveis hierárquicos, como gestores e demais colaboradores, com o objetivo de captar diferentes percepções sobre os impactos da transformação digital na gestão de pessoas.

As entrevistas tiveram em média de 20 a 25 minutos, ocorrendo em um ambiente reservado garantindo o conforto e a privacidade dos participantes. Todas as conversas foram gravadas com autorização dos participantes e posteriormente transcritas na íntegra para análise. As entrevistas preservaram o anonimato dos participantes, utilizando apenas a identificação por códigos, exemplo: “gestor 1”, “colaborador 3”, garantindo o sigilo das informações. Com isso, a técnica utilizada permitiu um aprofundamento nos aspectos centrais da investigação.

### 3.4 SELEÇÃO DOS SUJEITOS

A seleção dos sujeitos foi feita por amostragem intencional, considerando critérios como tempo de atuação na empresa, envolvimento com processos de gestão de pessoas e participação em iniciativas relacionadas à transformação digital. Abaixo, segue o quadro com a identificação dos entrevistados:

Quadro 2: Sujeitos da Pesquisa

<b>Entrevistado</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Cargo</b>
Colaborador 1	2 anos e 6 meses	Analista de Gestão
Colaborador 2	4 anos e 9 meses	Analista de Gestão
Colaborador 3	1 ano e 9 meses	Assistente Administrativo
Colaborador 4	4 anos e 7 meses	Assistente Administrativo
Colaborador 5	7 meses	Estagiário(a)
Colaborador 6	15 anos e 2 meses	Analista Administrativo
Colaborador 7	8 anos	Analista Adm. Benefícios
Colaborador 8	20 anos	Analista Adm. Pessoal PL
Colaborador 9	7 anos	Enfermeiro(a)
Gestor 1	12 anos	Líder de Infraestrutura
Gestor 2	26 anos	Coordenador(a) Benefícios e Bem-estar

Fonte: Autoria própria (2025)

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização das entrevistas, os dados foram integralmente transcritos e submetidos a uma leitura flutuante, com o objetivo de familiarização com o conteúdo. Em seguida, foi realizada a codificação das falas, identificando-se unidades de sentido que foram agrupadas em categorias temáticas. Esse processo buscou assegurar que a organização dos dados fosse coerente com a complexidade e a diversidade das percepções dos participantes.

A análise foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), permitindo a interpretação dos dados à luz dos objetivos da pesquisa e da literatura teórica sobre transformação digital e gestão de pessoas. Além disso, consideraram-se

as recorrências e divergências presentes nas falas, de modo a favorecer uma compreensão aprofundada do fenômeno investigado.

## 4 RESULTADOS

A presente seção apresenta os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com gestores e colaboradores, com o objetivo de compreender os impactos da transformação digital na gestão de pessoas. As análises foram organizadas em cinco eixos temáticos: Automação de Processos, Comunicação Interna, Capacitação e Adaptação, Cultura Organizacional, e Resistência e Aceitação das Mudanças Tecnológicas. A seguir, são apresentados os principais achados, ilustrados com citações diretas dos entrevistados.

### 4.1 PERCEPÇÕES SOBRE A AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS

A automação de processos foi amplamente reconhecida pelos entrevistados como um fator positivo, contribuindo para a redução da burocracia, aumento da produtividade e agilidade nas entregas. Ferramentas como aplicativos, dashboards e plataformas digitais foram citadas como facilitadoras do trabalho cotidiano.

A automação de processos tem se mostrado um fator determinante para o aumento da produtividade e o fortalecimento da competitividade organizacional. Conforme destacado por Silva Júnior (2021), a automação e a conversão de processos em dados e com sua associação aos indicadores ou problemas, a organização pode além de se tornar mais eficiente, modificar o que faz e como faz. Dessa forma, a análise e a otimização contínuas dos fluxos de trabalho são essenciais para a redução de desperdícios e a minimização de erros operacionais.

Os dados obtidos por meio das entrevistas corroboram essa perspectiva teórica. A maioria dos colaboradores entrevistados reconheceu que a automação trouxe ganhos expressivos em termos de produtividade, agilidade e controle dos processos internos. O Colaborador 3, por exemplo, afirmou que “a produtividade aumentou muito” e que a tecnologia “ajuda a analisar melhor os dados e passar melhores informações”, evidenciando a melhoria na qualidade das decisões operacionais.

Quando questionados sobre o conceito da transformação digital, o colaborador 1 relatou que “A transformação digital não está voltada apenas para a parte palpável — como ferramentas, indicadores e sistemas — mas também envolve fortemente a questão cultural.” Nesse caso, a resposta do entrevistado apresenta uma compreensão ampliada da transformação digital, não limitando o conceito apenas à adoção de ferramentas tecnológicas.

O colaborador 2 complementa o conceito do colaborador 1 evidenciando um olhar mais pragmático sobre a transformação digital, evidenciando o ganho de produtividade e a eficiência operacional:

Eu acredito que aqui na empresa a transformação digital é vista como, principalmente, um ganho de produtividade. Então é digitalizar um processo que hoje é feito de forma manual, de forma repetitiva, e a gente enxerga na transformação digital esse pulo de produtividade, esse salto de produtividade, na verdade. E também uma oportunidade de você conseguir medir aquela atividade que antes, por ela estar sendo muito manual, muito... enfim, às vezes muitas vezes de forma intuitiva ela é feita. Quando você passa a ter um registro daquilo, um acompanhamento, você passa a ter métricas daquela atividade... (Colaborador 2).

De forma semelhante, o Gestor 1 relatou uma redução significativa no tempo de execução de tarefas, destacando que “antes, um processo que levava 1 hora hoje pode levar em torno de 10 minutos para a gente atender”. Esse relato demonstra o impacto direto da automação na eficiência operacional. O Colaborador 8 também compartilhou uma experiência prática, mencionando que “a gente passava 2 horas cortando papel para entregar documentos de férias, demissão... hoje fazemos tudo com assinatura digital”, o que evidencia a digitalização como facilitadora da rotina administrativa.

Além disso, o Colaborador 9 observou que “a transformação digital transformou o setor inteiro”, permitindo uma atuação mais estratégica com base em dados estruturados. Essa percepção reforça o papel da automação como catalisadora de mudanças organizacionais mais amplas, indo além da simples substituição de tarefas manuais.

Entretanto, nem todos os relatos foram positivos. O Colaborador 6 apontou que “a organização ainda não está acompanhando o mundo... é muito resistente ainda a algumas mudanças”, o que revela a existência de barreiras culturais e estruturais que dificultam a plena adoção da automação. Esse dado é relevante, pois indica que, apesar dos avanços, ainda há desafios a serem superados no processo de transformação digital.

## 4.2 MUDANÇAS NA COMUNICAÇÃO INTERNA

No que se refere à comunicação interna, a digitalização aproximou equipes geograficamente distantes e viabilizou novas formas de interação, como reuniões virtuais e compartilhamento de informações em tempo real. No entanto, a necessidade de alinhamento

entre áreas e lideranças foi apontada como essencial para garantir a efetividade dessas ferramentas.

De acordo com Cerski (2021) a digitalização tem desempenhado um papel fundamental na transformação da comunicação interna nas organizações, promovendo maior proximidade entre as equipes e facilitando o acesso à informação. Com isso, os dados obtidos na pesquisa indicam que a adoção de ferramentas digitais contribuiu significativamente para a agilidade e a eficiência na troca de informações, além de fortalecer os vínculos entre os colaboradores, mesmo em contextos de trabalho remoto ou distribuído.

O autor Vidal (2022) enfatiza que a comunicação é necessária para a propagação das estratégias da TD permitindo a resolução dos problemas quanto à insegurança, eliminando as dúvidas e evitando bloqueio nos usuários. Assim, deve haver entre as equipes colaboração nas tarefas para o atingimento de metas;

Segundo Torales (2022), os colaboradores esperam que a comunicação interna vá além da simples transmissão de mensagens, atuando como um instrumento de motivação por meio de lideranças comunicativas. A autora destaca que a participação ativa dos líderes é essencial para garantir a eficácia do processo comunicacional e para estreitar os laços entre a organização e seu público interno.

Essa percepção foi confirmada nas entrevistas realizadas. O uso de plataformas como Microsoft Teams, e-mail corporativo e WhatsApp foi amplamente mencionado como facilitador da comunicação diária. O Colaborador 5 relatou que “utilizamos muito Teams e e-mail para se comunicar”, enquanto o Colaborador 9 destacou que “o WhatsApp corporativo trouxe mais agilidade e segurança no envio de documentos sensíveis”. Esses relatos evidenciam a importância das ferramentas digitais na rotina organizacional e na proteção das informações.

Além disso, os entrevistados reconheceram que a tecnologia contribuiu para aproximar pessoas que antes estavam fisicamente distantes. O Colaborador 8 observou que “a tecnologia aproximou pessoas que antes estavam distantes”, e o Colaborador 4 reforçou que “mesmo com equipes em locais diferentes, conseguimos manter o vínculo por meio da tecnologia”. Esses depoimentos demonstram que a comunicação interna digital tem potencial para preservar o senso de pertencimento e coesão entre os membros da equipe.

Contudo, também foram identificados desafios. O Colaborador 1 alertou que “quando estamos recriando o que fazemos, precisamos do apoio da liderança... o ponto-chave é: alinhamento”. Essa fala evidencia que, apesar dos avanços tecnológicos, o papel da liderança continua sendo um fator crítico para o sucesso da comunicação interna, especialmente em momentos de mudança ou reestruturação de processos.

#### 4.3 DESAFIOS DE CAPACITAÇÃO E ADAPTAÇÃO

A capacitação e a adaptação dos colaboradores às novas tecnologias e processos organizacionais emergiram como temas centrais na análise dos dados. Os relatos evidenciam uma realidade heterogênea: enquanto parte dos entrevistados relatou acesso a treinamentos estruturados e suporte institucional, outros indicaram que o aprendizado ocorre de forma autônoma, sem orientação formal. Essa disparidade revela a necessidade de políticas mais equitativas de desenvolvimento digital, que contemplem todos os públicos da organização, independentemente da área de atuação ou nível hierárquico.

Milkovich e Boudreau (2000) destacam que a existência de um sistema eficaz e contínuo de planejamento e avaliação de treinamentos é essencial para assegurar que os investimentos em capacitação sejam adequados. Os autores argumentam que organizações que investem de forma consistente no desenvolvimento de seus colaboradores tendem a obter melhores resultados estratégicos e maior desempenho na concretização de seus objetivos.

As percepções dos entrevistados reforçam essa perspectiva. O Colaborador 3 afirmou que “sempre me deixaram tentar... temos academias de PDM, Universidade corporativa, cursos de BI e Excel”, demonstrando a existência de uma cultura de incentivo ao aprendizado. O Gestor 1 complementou essa visão ao afirmar que “a empresa não só oferece, como acompanha o colaborador para se desenvolver”, evidenciando um compromisso institucional com o crescimento profissional. Isso corrobora com o que Vidal (2022) afirma, ao mencionar que a transformação digital precisa de profissionais capacitados, portanto capacitar quem já está na empresa é a solução mais viável.

Além disso, o Colaborador 5 mencionou a experiência com novas tecnologias: “passamos por um treinamento de Copilot... agora ele já me dá prontinho”, indicando que a capacitação voltada para ferramentas digitais tem gerado ganhos de produtividade. No entanto, nem todos os relatos foram positivos. O Colaborador 1 declarou: “aprendi aos poucos, por conta própria, não por treinamento nenhum”, e o Colaborador 6 compartilhou percepção semelhante:

“o desenvolvimento digital tem que partir do colaborador, se ele quiser, e trazer pra cá”. Esses depoimentos revelam lacunas na oferta de treinamentos e a ausência de uma política uniforme de desenvolvimento.

Por fim, o Colaborador 9 destacou a importância da atualização contínua: “é preciso reciclagem constante dos profissionais e oportunidade de desenvolvimento”, reforçando a ideia de que a capacitação não deve ser pontual, mas sim um processo contínuo e estratégico dentro da organização.

#### 4.4 IMPACTOS NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional demonstrou ser um fator determinante para o sucesso, ou limitação da transformação digital nas organizações. Os dados revelam que a resistência à mudança, especialmente entre colaboradores com mais tempo de empresa ou inseridos em áreas menos digitalizadas, ainda representa um obstáculo significativo. Essa resistência está frequentemente associada à falta de clareza sobre os benefícios das novas tecnologias e à ausência de uma cultura voltada para a inovação, o que dificulta a adesão plena aos processos digitais.

Barreto et al. (2013) destacam que a cultura organizacional influencia diretamente a condução da empresa, afetando desde a capacidade de inovação e o desempenho das atividades operacionais até a formulação de estratégias pela liderança e o desenvolvimento dos profissionais. Essa influência se estende a todos os pilares que sustentam a organização, sendo, inclusive, determinante para sua sobrevivência no mercado.

Os relatos dos entrevistados reforçam essa perspectiva. Para muitos, a transformação digital foi percebida como uma oportunidade de tornar a gestão de pessoas mais estratégica. O Colaborador 5 afirmou que “ganhamos tempo e somos mais ágeis nos retornos”, enquanto o Colaborador 3 observou que “a tecnologia nos permite focar mais em uma atuação estratégica do que operacional”. O Gestor 2 complementou essa visão ao afirmar que a digitalização “ajuda nas tomadas de decisão” e torna a área “mais objetiva na análise de seus dados”.

Contudo, a resistência cultural ainda se apresenta como um desafio. O Colaborador 6 destacou que “a cultura ainda é resistente... tudo esbarra no custo”, evidenciando que, além de barreiras comportamentais, há também entraves relacionados à percepção de investimento. Já o Colaborador 1 observou que “essas frentes ainda estão engatinhando, principalmente pela

falta de apoio gerencial”, apontando para a importância do comprometimento da liderança na consolidação de uma cultura organizacional mais aberta à inovação. Esses relatos afirmam o que retrata Pires (2025) acerca dos desafios da TD com a adaptação à sobretudo por parte dos gestores em relação à nova cultura do digital.

Em outro momento, o mesmo colaborador reforça essa visão ao afirmar:

“A transformação digital não está voltada apenas para a parte palpável — como ferramentas, indicadores e sistemas — mas também envolve fortemente a questão cultural. A cultura organizacional é um ponto que impacta bastante nesse processo, pois está diretamente ligada à forma como as ferramentas serão implementadas e como as pessoas vão abraçar essa inovação, ou seja, essa mudança de realidade. No meu setor, ainda enxergo a transformação com certa resistência, justamente por ser uma mudança de cultura. Como comentei, não é do dia para a noite que as pessoas se acostumam com o uso de dados, com a implementação de ferramentas e com outros meios que substituem o modo de operar que antes era considerado o ‘certo’. Essa resistência é natural. Além disso, há o desafio de entender como as ferramentas funcionam e como elas podem ser utilizadas de forma crítica e estratégica no dia a dia. É preciso pensar: ‘Como posso implementar essa ferramenta na minha rotina de trabalho?’ (Colaborador 1).

Esses achados indicam que, para que a transformação digital seja efetiva, é necessário não apenas investir em tecnologia, mas também promover uma mudança cultural que envolva todos os níveis da organização, com foco em comunicação clara, apoio da liderança e valorização do aprendizado contínuo.

#### 4.5 RESISTÊNCIA E ACEITAÇÃO DAS MUDANÇAS TECNOLÓGICAS

A resistência à mudança tecnológica revelou-se um aspecto relevante na análise dos dados, variando significativamente conforme o perfil dos entrevistados. Enquanto alguns colaboradores demonstraram entusiasmo e engajamento com as novas ferramentas, outros expressaram sentimentos de insegurança, sobrecarga ou falta de preparo para lidar com as transformações propostas. Essa diversidade de percepções evidencia que a aceitação da inovação não ocorre de forma homogênea, sendo influenciada por fatores como tempo de empresa, área de atuação e suporte institucional.

Lima, Carrieri e Pimentel (2007) alertam que a resistência à mudança, tanto por parte dos envolvidos diretamente nos projetos quanto dos futuros usuários, pode comprometer de

maneira significativa a implementação de novos sistemas. Quando não gerenciada adequadamente, essa resistência pode prejudicar de forma irreversível a operacionalização das soluções propostas, afetando diretamente os resultados esperados pela organização.

Os relatos dos entrevistados reforçam essa perspectiva. O Colaborador 5 afirmou que “muito pelo contrário, eles agradecem e nos incentivam”, enquanto o Colaborador 9 destacou que “os colaboradores enxergam com bons olhos, porque é uma coisa nova”, demonstrando abertura e receptividade à transformação digital.

Por outro lado, o Colaborador 1 apontou que “falta de ciência sobre o tema gera resistência”, evidenciando que a ausência de conhecimento e comunicação clara pode gerar insegurança e rejeição. O Colaborador 6 complementou essa visão ao afirmar que “há resistência por parte dos gestores... eles defendem o que é prioridade na área deles”, indicando que a resistência não está restrita aos níveis operacionais, mas também se manifesta na liderança.

Nesse sentido, o Colaborador 8 trouxe uma reflexão importante sobre como a resistência pode surgir mesmo diante de ferramentas que facilitam o trabalho:

“Sim, houve — e ainda há — hoje cada vez menos, né? Mas o novo sempre causa um pouquinho de desconforto, né? E às vezes as pessoas enxergam como que as responsabilidades vão se mudando: ‘Isso aqui era de fulano, e agora eu vou ter que fazer?’ Mas você vai ter que fazer — porque está no seu papel, faz parte, né? E a gente está trazendo subsídios pra isso. Tem um sistema que você consegue utilizar e, se você for parar pra pensar, vai te ajudar. É uma informação mais rápida — ‘Quem precisa sair de férias na minha equipe?’, ‘Quantas horas extras tem?’ — e você tem isso ali, na palma da sua mão. Mas, às vezes, as pessoas têm resistência de crer, de acreditar, e também acham que estão tendo mais trabalho — quando, na verdade, é o contrário.”  
(Colaborador 8)

Por isso, se torna fundamental tanto para as lideranças quanto para os colaboradores conheçam os desafios e as oportunidades da transformação digital, esse entendimento permite que todos compreendam o que é, para que serve, como será implementada e qual o seu propósito dentro da organização como retratam Froehlich, Reinhart e Nunes (2023).

Nesse contexto, o papel da liderança torna-se essencial como é visto no estudo de Silva (2021) em que ele aborda que o líder ideal é o que está preocupado com a qualidade dos processos e engaja a equipe como menciona um entrevistado da referida pesquisa: “ um líder

de verdade põe a mão na massa e inspira a equipe”. Essa menção dialoga com o presente estudo que encontrou em alguns gestores resistências com as mudanças tecnológicas.

Dessa forma, a promoção de uma cultura digital, o apoio contínuo aos colaboradores e a condução estratégica da mudança são fatores decisivos para o sucesso da transformação. O Colaborador 3 trouxe uma contribuição importante ao afirmar que “o que realmente convence é mostrar que funciona... a experimentação e a prova concreta são os principais aliados”, reforçando que a vivência prática e os resultados tangíveis são fundamentais para superar barreiras culturais e consolidar a aceitação das novas tecnologias.

A transformação digital tem impactado significativamente a gestão de pessoas, promovendo ganhos em produtividade, agilidade e eficiência, especialmente com a automação de processos e o uso de ferramentas digitais. A comunicação interna também foi aprimorada, com destaque para plataformas que facilitaram a integração entre equipes e a troca de informações em tempo real.

Entretanto, a pesquisa revelou desigualdades no acesso à capacitação tecnológica, indicando a necessidade de políticas mais inclusivas de desenvolvimento digital. A cultura organizacional se mostrou um fator decisivo, com a resistência à mudança sendo um dos principais desafios, especialmente em áreas menos digitalizadas.

A aceitação das novas tecnologias variou conforme o perfil dos colaboradores, sendo a liderança apontada como elemento central para engajar equipes, reduzir resistências e consolidar a transformação digital por meio de resultados práticos e estratégias bem definidas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as percepções de gestores e colaboradores sobre os impactos da transformação digital nos processos de gestão de pessoas em uma fábrica de acumuladores elétricos. A escolha do tema mostrou-se relevante diante das profundas mudanças tecnológicas que vêm remodelando o ambiente organizacional, especialmente no setor de Gestão de Pessoas, que passa a assumir um papel mais estratégico e orientado por dados.

Os objetivos propostos foram plenamente alcançados. Através da abordagem qualitativa e do estudo de caso, foi possível identificar os principais desafios e oportunidades percebidos pelos participantes, bem como comparar as visões entre gestores e colaboradores. A análise das entrevistas revelou que a automação de processos, a digitalização da comunicação interna e a introdução de novas ferramentas tecnológicas contribuíram significativamente para o aumento da produtividade, agilidade e eficiência dos processos.

Os resultados obtidos demonstraram que, embora haja avanços importantes, ainda existem barreiras culturais e estruturais que dificultam a plena adoção da transformação digital. A resistência à mudança, a falta de capacitação uniforme e a ausência de uma cultura organizacional voltada para a inovação foram apontadas como entraves relevantes. Esses achados estão em consonância com a literatura consultada, que destaca a importância da liderança, da comunicação clara e da capacitação contínua como fatores críticos para o sucesso da transformação digital.

A pergunta de pesquisa — “De que maneira gestores e colaboradores percebem os impactos da transformação digital nos processos de gestão de pessoas de uma fábrica de acumuladores elétricos?” — foi respondida de forma satisfatória. Constatou-se que, apesar das percepções positivas quanto aos ganhos operacionais, ainda há desafios significativos relacionados à adaptação cultural, à capacitação e ao engajamento com as novas tecnologias.

Entre as limitações da pesquisa, destaca-se o recorte específico de uma única organização, o que pode restringir a generalização dos resultados. Além disso, o tempo disponível para a coleta e análise dos dados limitou a possibilidade de aprofundamento em algumas categorias emergentes, bem como o número reduzido de participantes, o que, embora suficiente para uma abordagem qualitativa, limita a diversidade de percepções. Também é importante considerar possíveis vieses na seleção dos participantes, uma vez que a amostragem

intencional pode ter privilegiado sujeitos mais engajados com o tema. Ademais, a influência do pesquisador durante as entrevistas — especialmente em interações presenciais — pode ter afetado a espontaneidade das respostas. Por fim, como toda abordagem qualitativa, os resultados estão sujeitos à interpretação do pesquisador, o que exige cautela na extrapolação dos achados para outros contextos organizacionais.

Como sugestões para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação do estudo para outras unidades da empresa ou para organizações de diferentes setores, a fim de comparar contextos e estratégias de transformação digital. Também seria pertinente investigar o papel da liderança na condução da mudança digital, o impacto da transformação digital na saúde mental e no bem-estar dos colaboradores, analisar a efetividade das estratégias de capacitação digital e estudar a percepção de colaboradores de diferentes gerações, considerando que a familiaridade com tecnologias pode variar significativamente entre os perfis etários.

Conclui-se que a transformação digital, quando conduzida de forma estratégica, participativa e humana, pode representar uma poderosa aliada na construção de uma gestão de pessoas mais eficiente, inovadora e alinhada às exigências do cenário contemporâneo.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Fernando Ferreira; RAUPP, Daniele Santos; MACEDO, Marcelo. A transformação digital no setor de recursos humanos: um estudo de caso sobre o uso da tecnologia no processo de recrutamento e seleção. **Anais do IX Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI**, v. 1, n. 1, Porto Alegre, 2019.
- BAPTISTA, Gabriel Lara; FIGUEIREDO, Jocely Santos. Impacto da transformação digital nas organizações: um estudo sobre diferentes abordagens de condução do processo de transformação. **Anais do SeTII**, São Paulo, p. 118–125, 2017.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, Leilianne M.T.S. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/67kbgzVbRHylZSsvTDLNn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 29 jul. 2025.
- CERSKI, Leila Abreu. **A digitalização da gestão de Recursos Humanos: a perspectiva dos gestores**. 2021. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos) – Universidade do Porto, Porto, Portugal, 2021.
- COHEN, E.; FRANCO, R. **Gestão estratégica da informação: como transformar informação em um recurso estratégico nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2012.
- CASAGRANDE, Andréia; SCHREIBER, Dusan. Gestão de pessoas na era digital. In: **SINGEP – Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade**, 9, 2021, São Paulo. Anais do SINGEP. São Paulo: Institute of Knowledge, 2021. p. 1–12.
- DIAS, Reinaldo. **Transformação digital nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2019.
- DILLENBURG, J.; SILVA, M. M.; COSTA, A. P. Processo de transformação digital nas organizações: razões e resultados. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, 2021. Disponível em: <https://www.academia.edu/122176176>. Acesso em: 14 jun. 2025.
- FARO, Eduardo. Transformação digital e a gestão de pessoas: como preparar sua equipe para o futuro. **SER HCM**, 14 ago. 2024. Disponível em: <https://sertms.com/blog/transformacao-digital-e-a-gestao-de-pessoas-como-preparar-sua-equipe-para-o-futuro/>. Acesso em: 31 maio 2025.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. Título do artigo. In: **CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DE MINAS GERAIS**, 2024, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: ADMPG, 2024. p. xx-xx. Disponível em: [https://admpg.com.br/2024/anais/arquivos/07232024\\_100708\\_669fb20450958.pdf](https://admpg.com.br/2024/anais/arquivos/07232024_100708_669fb20450958.pdf). Acesso em: 31 maio 2025.
- FROEHLICH, Cristiane; REINHART, Luiza Baggio; NUNES, Moema Pereira. A transformação digital em uma empresa de software de gestão. **Revista Gestão & Conexões**, Vitória (ES), v. 12, n. 3, p. 76–95, 2023.

FRANÇA, César. Resistência à mudança: como transpor uma das principais barreiras da transformação digital? **CESAR.org**, 22 maio 2019. Disponível em: <https://www.cesar.org.br/w/resistencia-a-mudanca-barreiras-da-transformacao-digital>. Acesso em: 14 jun. 2025.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://ayanrafael.com/wp-content/uploads/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>.

GOMES, Paulo J. S.; MARTINHO, José Luís. Recursos humanos na era da Quarta Revolução Industrial: revisão sistemática da literatura sobre competências para a Indústria 4.0. *RAE – Revista de Ativos de Engenharia*, Coimbra, Portugal, v. 1, n. 1, p. 17–29, 2023.

GOUVEIA, Maykon Júnior Quevedo. A transformação digital no setor de Recursos Humanos: o impacto das novas tecnologias na gestão de pessoas. **Revista Foco e Tendências**, v. 29, ed. 145, abr. 2025. Disponível em: <https://revistaft.com.br/a-transformacao-digital-no-setor-de-recursos-humanos-o-impacto-das-novas-tecnologias-na-gestao-de-pessoas/>. Acesso em: 14 jul. 2025.

HESS, T.; MATT, C.; BENLIAN, A.; WIESBÖCK, F. Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, p. 123–139, 2016.

LINHARES, D. M.; LUCIANI, F. R. **Transformação digital e competitividade empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2021.

LIMA, Marcelo Simão; CARRIERI, Alexandre de Pádua; PIMENTEL, Thiago Duarte. Resistência à mudança gerada pela implementação de sistemas de gestão integrada (ERP): um estudo de caso. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 8, n. 1, p. 117–134, 2007. Disponível em: <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/258>. Acesso em: 29 jul. 2025.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Tecnologia de Informação e Gestão de Pessoas: valor estratégico da TI na transição da área de RH**. 2003. 227 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: [https://www.faed.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/1428/minayo\\_2001.pdf](https://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo_2001.pdf). Acesso em: 10 jun. 2025.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

PELLISSARI, Joice. **Automação e produtividade: uma análise dos impactos na competitividade organizacional**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2023. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/xmlui/handle/1884/88744>. Acesso em: 29 jul. 2025.

PIRES, Andre Felipe Silva. Transformação digital e gestão de pessoas: como enfrentar os novos desafios organizacionais. **Revista Ciências Humanas**, v. 29, n. 147, jun. 2025. Disponível em:

<https://revistaft.com.br/transformacao-digital-e-gestao-de-pessoas-como-enfrentar-os-novos-desafios-organizacionais/>. Acesso em: 19 jun. 2025.

POLEZA, Mariângela; VARVAKIS, Gregório. Processo de transformação digital nas organizações: razões e resultados. In: **Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI**, 9., 2019, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/download/689/407>. Acesso em: 14 jun. 2025.

QUEIROZ, Ana Carolina Spolidoro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; MALIK, Ana Maria. **Gestão estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar**. *R. Adm.* (São Paulo), v. 48, n. 4, p. 658–670, 2013.

ROMÃO, Adriano Alves et al. Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de colaboradores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 10, p. 1–21, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v15i10.4169>

SARAIVA, C. **Transformação digital e capital humano: a resistência à mudança na adoção de novas tecnologias**. Lisboa: Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa, 2018. Dissertação de Mestrado. Disponível em: [https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/563345090416774/Tese\\_CSaraiva.pdf](https://fenix.tecnico.ulisboa.pt/downloadFile/563345090416774/Tese_CSaraiva.pdf). Acesso em: 14 jun. 2025.

SANTOS, Ceci dos Santos. **Desafios da gestão de pessoas na empregabilidade de ambientes virtuais**. 2024. 62 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Universidade do Estado da Bahia, Eunápolis, 2024.

SENGE, P. M.; KLEINER, A.; ROBERTS, C.; ROSS, R. B.; SMITH, B. J. **A quinta disciplina: caderno de campo**. São Paulo: BestSeller, 2005.

SILVA JÚNIOR, Carlos Roberto Oliveira da. **Os desafios da mudança organizacional para alcançar a transformação digital**. 2021. 58 f. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos e Comportamento Organizacional) – Escola Superior de Altos Estudos, Coimbra, Portugal, 2021.

SOARES, A. L.; SILVA, M. R.; OLIVEIRA, J. P. **Tecnologias da informação e comunicação na gestão pública: desafios e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2023.

SOUSA, T. F.; MOURA, C. A.; LIMA, R. S. **Gestão pública digital: inovação e cidadania na era das TICs**. Recife: Editora Universitária, 2025.

TORALES, Priscila Anderson. **A importância da comunicação interna na gestão de pessoas**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Governo de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, MS, 2022. Disponível em: <https://www.escolagov.ms.gov.br/wp-content/uploads/2022/01/TCC-A-IMPORTANCIA-DA-COMUNICACAO-INTERNA-NA-GESTAO-DE-PESSOAS.pdf>.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIDAL, Sandra Scherrer de Amorim Nagem. **Inovação e transformação digital em gestão de pessoas: caso SouGov.br.** 2022. 148 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP), 2022.

VISITAÇÃO, Alila dos Santos; GUIMARÃES, Geovana Denise; FERNANDES, Karolaine Aparecida. **Gestão de pessoas na era digital: desafios e oportunidades.** 2024. 35 f. Artigo científico (Trabalho de Conclusão de Curso – Técnico em Recursos Humanos) – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2024.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

**Tema:** Impactos da Transformação Digital na Gestão de Pessoas

**Objetivo:** Compreender como gestores e colaboradores percebem os impactos da transformação digital nos processos de gestão de pessoas, bem como identificar os principais desafios e oportunidades associados.

### **Dados do Entrevistado**

Tempo de empresa:

Setor:

### **Bloco 1 – Percepção sobre a Transformação Digital**

1. 1. Como você define ou entende o conceito de transformação digital dentro da sua organização?

Resposta: \_\_\_\_\_

2. 2. Você percebe mudanças significativas nos processos internos desde a adoção de tecnologias digitais? Quais?

Resposta: \_\_\_\_\_

3. 3. Quais áreas da empresa você acredita que foram mais impactadas por essas mudanças?

Resposta: \_\_\_\_\_

### **Bloco 2 – Gestão de Pessoas**

4. 4. De que forma a transformação digital afetou os processos de gestão de pessoas (recrutamento, treinamento, avaliação, comunicação interna etc.)?

Resposta: \_\_\_\_\_

5. 5. Houve mudanças na forma como os colaboradores se relacionam com a liderança ou entre si após a digitalização de processos?

Resposta: \_\_\_\_\_

6. 6. Você acredita que a tecnologia tem contribuído para melhorar a produtividade e o engajamento da equipe? Por quê?

Resposta: \_\_\_\_\_

### **Bloco 3 – Desafios**

7. 7. Quais foram os principais desafios enfrentados pela Gestão de Pessoas na organização com relação a transformação digital?

8. Resposta: \_\_\_\_\_

9. 8. Houve resistência por parte dos colaboradores ou gestores? Como isso foi (ou está sendo) tratado?

Resposta: \_\_\_\_\_

10. 9. A empresa ofereceu treinamentos ou suporte para adaptação às novas tecnologias?

Resposta: \_\_\_\_\_

### **Bloco 4 – Oportunidades e Futuro**

11. 10. Quais oportunidades você acredita que a transformação digital trouxe para a gestão de pessoas?

Resposta: \_\_\_\_\_

12. 11. Como você enxerga o futuro da sua área/setor diante das mudanças tecnológicas?

Resposta: \_\_\_\_\_

13. 12. Que sugestões você daria para melhorar a integração entre tecnologia e gestão de pessoas na empresa?

Resposta: \_\_\_\_\_

### **Encerramento**

14. 13. Gostaria de acrescentar mais alguma observação sobre o tema?

Resposta: \_\_\_\_\_