
**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
UNIDADE HIGIENÓPOLIS**

**ANDRE ALVES MACEDO
EDUARDO AFONSO MARQUES
GUILHERME SALGADO FERNANDES
MATHEUS MINOBOLI FERREIRA**

**O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS**

**SÃO PAULO
2023**

**ANDRE ALVES MACEDO
EDUARDO AFONSO MARQUES
GUILHERME SALGADO FERNANDES
MATHEUS MINOBOLI FERREIRA**

**O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS**

Projeto do Trabalho de Conclusão de Curso 1
apresentado ao Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
da Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
exigência para a elaboração da pesquisa de TCC I.

Orientador: Professora Ana Maria Roux Valentini Coelho Cesar

**SÃO PAULO
2023**

RESUMO

Este Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) investiga o papel crucial da área de Recursos Humanos (RH) no cenário da Transformação Digital em empresas. A Transformação Digital é entendida não apenas como a adoção de tecnologias, mas como um processo amplo de mudança cultural e organizacional. Requer um compromisso de longo prazo e uma liderança eficaz para enfrentar desafios e explorar oportunidades. O estudo visa identificar a visão de gestores de diversas áreas sobre a contribuição específica do RH nesse contexto. São exploradas questões como a importância da implantação digital nas operações empresariais e a percepção dos gestores sobre o papel estratégico do RH na Transformação Digital. O trabalho também destaca a relevância da segurança de dados e da ética no uso de tecnologias, considerando as preocupações atuais. Os resultados deste estudo contribuem para a compreensão mais profunda do impacto da Transformação Digital na gestão de RH, visando aprimorar práticas empresariais e enriquecer o conhecimento acadêmico sobre o tema.

Palavras-Chave: Transformação Digital, Recursos Humanos, Gestão Estratégica, Implantação Digital, Tecnologias Empresariais, Liderança, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This Final Course Paper (FCP) investigates the pivotal role of the Human Resources (HR) department in the context of Digital Transformation within businesses. Digital Transformation is conceptualized not solely as the adoption of technologies but as a comprehensive process of cultural and organizational change. It demands a long-term commitment and effective leadership to confront challenges and seize opportunities. The study aims to identify the perspectives of managers from various departments regarding the specific contribution of HR in this transformative landscape. Issues such as the significance of digital implementation in business operations and managers' perceptions of the strategic role of HR in Digital Transformation are explored. The paper also underscores the importance of data security and ethics in the use of technologies, considering current concerns. The outcomes of this study contribute to a deeper understanding of the impact of Digital Transformation on HR management, with the goal of refining business practices and enriching academic knowledge on the subject.

Keywords: Digital Transformation, Human Resources, Strategic Management, Digital Implementation, Enterprise Technologies, Leadership, Organizational Culture.

1 INTRODUÇÃO

A Transformação Digital tem sido um tema de grande relevância nos últimos anos, sendo considerada como uma das principais tendências que estão moldando o futuro das empresas e da sociedade. Segundo Rocha e Pereira (2021), pode ser entendida como um processo de incorporação de tecnologias digitais em todos os aspectos da vida humana, incluindo as atividades econômicas, sociais e culturais. Todavia, conforme apontado por Azevedo (2017) é preciso separar os conceitos digital, digitalização e transformação digital. O termo digital se refere ao processo de conversão de informação analógica em formato digital; digitalização se refere à transformação de processos físicos em processos virtuais, utilizando-se tecnologias específicas para isso; já a transformação digital, foco deste estudo, é o efeito da digitalização (AZEVEDO, 2017).

Desta forma, a transformação digital não se restringe à adoção de novas tecnologias, “[...], mas também de novas maneiras de tornar os negócios mais eficientes e competitivos” (AZEVEDO, 2017, p.19). É um processo estratégico que requer um compromisso de longo prazo e liderança eficaz. Nesse sentido, a adoção de tecnologias digitais tem sido vista como um fator crítico para a sobrevivência e o sucesso das empresas no mundo atual. Segundo Meneghetti e Borges (2021), as tecnologias digitais permitem que as empresas se tornem mais ágeis, flexíveis e eficientes em suas operações, além de possibilitar a criação de novos modelos de negócios e o desenvolvimento de produtos e serviços mais inovadores.

No entanto, a Transformação Digital também traz consigo desafios e incertezas para as empresas. Segundo Lohr (2018), a adoção de tecnologias digitais requer uma mudança cultural e organizacional significativa nas empresas, envolvendo a revisão de processos, estratégias e modelos de gestão. Além disso, a Transformação Digital pode levar a um aumento da concorrência e da pressão por inovação, o que pode representar uma ameaça para as empresas que não estiverem preparadas para esse novo cenário.

Diante desse contexto, é fundamental que as empresas adotem uma abordagem estratégica e planejada para a Transformação Digital. De acordo com o relatório "Digital Transformation Index 2020-2021" (2021) da Dell Technologies, 80% das empresas afirmam que a Transformação Digital é uma prioridade em suas estratégias de negócios, e 79% acreditam que a Transformação Digital é essencial para a sobrevivência de suas empresas nos próximos anos.

Na prática, as empresas têm utilizado a Transformação Digital de diversas formas, desde a automação de tarefas e processos até a utilização de tecnologias como inteligência artificial, *big data* e internet das coisas. Segundo a pesquisa "Transformação Digital nas empresas brasileiras", realizada pela consultoria Deloitte (2021), as tecnologias mais utilizadas pelas empresas brasileiras são a nuvem (81%), a inteligência artificial (70%), a internet das coisas (60%) e a automação de processos (54%).

A Transformação Digital tem sido uma realidade em várias áreas das empresas, incluindo a área de Recursos Humanos (RH). De acordo com a pesquisa "Future of Work" da Deloitte (2020), a Transformação Digital está entre as principais tendências que estão mudando a forma como as empresas gerenciam seus talentos e desenvolvem suas estratégias de RH.

A adoção de tecnologias digitais na área de RH tem permitido que as empresas se tornem mais eficientes e ágeis em suas operações, além de possibilitar uma melhor experiência para os colaboradores. Segundo a pesquisa "Tendências Globais de Capital Humano" da Deloitte (2021), a utilização de ferramentas digitais, como aplicativos móveis, plataformas de aprendizado online e soluções de análise de dados, tem ajudado as empresas a aprimorarem suas estratégias de recrutamento, retenção e desenvolvimento de talentos.

Além disso, a Transformação Digital na área de RH tem permitido que as empresas criem uma cultura de colaboração e inovação. Segundo Tavolaro (2020), a utilização de

tecnologias colaborativas, como plataformas de comunicação e compartilhamento de conhecimento, tem ajudado as empresas a criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e a fomentar a inovação e a criatividade entre seus colaboradores.

No entanto, a adoção de tecnologias digitais na área de RH também traz consigo desafios e incertezas. Segundo pesquisa da Deloitte (2021), uma das principais preocupações das empresas é a necessidade de garantir a segurança e a privacidade dos dados dos colaboradores, bem como a ética no uso de tecnologias de análise de dados e inteligência artificial na tomada de decisões de RH.

Diante desse contexto, é fundamental que as empresas adotem uma abordagem estratégica e planejada para a Transformação Digital na área de RH. Segundo pesquisa sobre o futuro do trabalho, desenvolvida pela consultoria Deloitte (2020), as empresas precisam estabelecer uma visão clara do papel das tecnologias digitais na gestão de talentos e na criação de valor para o negócio, além de investirem em treinamento e capacitação para seus colaboradores e gestores.

A transformação digital na área de RH é uma realidade que traz consigo oportunidades e desafios para as empresas. A adoção de tecnologias digitais na área de RH pode trazer benefícios significativos para as empresas, incluindo maior eficiência, agilidade e colaboração entre os colaboradores. No entanto, é fundamental que as empresas adotem uma abordagem estratégica e planejada para a Transformação Digital na área de RH, garantindo a segurança e privacidade dos dados dos colaboradores e promovendo uma cultura ética e colaborativa na empresa.

1.1 Problema De Pesquisa

Nesse contexto, tem-se como problema de pesquisa: qual a visão que os gestores de diversas áreas das empresas têm sobre o papel da área de Recursos Humanos na implantação da transformação digital nas empresas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Geral

Identificar a visão que os gestores de diversas áreas das empresas têm sobre o papel da área de Recursos Humanos na implantação da transformação digital nas empresas.

1.2.2 Específicos

- Identificar a visão de gestores de diferentes áreas quanto à importância da implantação digital;
- Identificar a visão dos gestores de diferentes áreas sobre o papel da área de RH na implantação da transformação digital.

1.3 Justificativa

A transformação digital no contexto empresarial tem sido amplamente discutida na literatura acadêmica e empresarial, destacando seus benefícios e desafios na gestão de pessoas. Autores como Lepak e Snell (2017) afirmam que a adoção da transformação digital na área de RH das empresas é uma tendência crescente e que pode gerar vantagem competitiva para as organizações. Isso se deve ao fato de que a digitalização das operações de RH pode aumentar a eficiência e a produtividade dos profissionais, bem como melhorar a experiência do colaborador e embasar a tomada de decisões mais estratégicas.

Portanto, a justificativa deste trabalho se apoia na necessidade de compreender como a transformação digital tem influenciado a gestão de RH no contexto empresarial, considerando-se seus benefícios e desafios. Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para o aprimoramento da gestão de RH no país, bem como para a ampliação do conhecimento acadêmico sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Transformação Digital

A transformação digital é um tema atual e cada vez mais presente nas organizações, sendo definida por autores de diferentes maneiras. Para Tapscott e Caston (2017), a transformação digital é o processo de mudança e inovação na forma como as organizações utilizam a tecnologia para criar valor para seus clientes e colaboradores. Já para Berman (2018), é a integração de tecnologia digital em todos os aspectos dos negócios, resultando em mudanças significativas na cultura, nos processos e no modelo de negócios das empresas.

A transformação digital tem impactos significativos na gestão de RH nas organizações, como a automatização de tarefas rotineiras e burocráticas, melhorias na experiência do colaborador, análise de dados e tomada de decisão, recrutamento e seleção mais eficientes, além de promoção do desenvolvimento e capacitação contínuos. Segundo Vieira e Salerno (2019), é uma oportunidade para as áreas de Recursos Humanos se tornarem mais estratégicas e contribuírem para a agregação de valor aos negócios das organizações. Por outro lado, ela pode trazer desafios para as organizações e para a gestão de pessoas. Para Rocha e Rocha (2020), a transformação digital pode afetar a cultura organizacional e a gestão de mudanças, além de trazer riscos relacionados à segurança da informação e privacidade dos dados dos colaboradores.

Conforme exposto na introdução, a transformação digital é um processo que envolve a utilização de tecnologias digitais para transformar a forma como as empresas operam e fornecem valor aos clientes. Para Nunes et al. (2021), é um movimento contínuo que busca o uso inteligente de dados e tecnologia para criar soluções mais ágeis, inovadoras e eficientes para as empresas. Para Guerreiro e Fonseca (2020), é um processo que envolve a adaptação da cultura e dos processos empresariais para a nova realidade digital, em que as empresas buscam inovação, agilidade e eficiência. Isso implica em mudanças significativas em todas as áreas da empresa, como a gestão de pessoas, a gestão de processos, a gestão financeira e a gestão de produtos e serviços.

Diante das diferentes definições e impactos da transformação digital na gestão de pessoas, é importante que as organizações planejem e implementem a transformação digital de forma estratégica e integrada, considerando as necessidades e desafios específicos de cada empresa. Além disso, é importante que os profissionais de Recursos Humanos estejam preparados para lidar com as mudanças e desafios decorrentes da transformação digital, por meio de capacitação e desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais.

Sintetizando-se, o Quadro 1 apresenta as diferentes definições para transformação digital, conforme apresentadas neste texto.

Neste estudo adota-se o conceito de transformação digital proposto por Tapscott e Caston (2017), vez que os autores assumem que a transformação digital vai além da mera adoção de tecnologias digitais; trata-se de uma mudança profunda nos processos de negócios, modelos de negócios e na experiência do cliente. Desta forma, entende-se que a área de RH está intrinsicamente relacionada à mudança de cultura organizacional e ao desenvolvimento das pessoas, necessários para que a transformação digital se estabeleça nas organizações. Pela definição de Tapscott e Caston (2017) propõem que seja necessário envolver os colaboradores em todo o processo de transformação digital, promovendo a capacitação e o desenvolvimento de novas habilidades para lidar com as mudanças trazidas pela digitalização. Além disso, a análise de dados e a inteligência artificial podem auxiliar na tomada de decisões estratégicas relacionadas à gestão de talentos, identificando tendências, perfis de sucesso e oportunidades de crescimento. Para promover a transformação digital de forma efetiva na área de RH é importante ressaltar que a essa transformação não se resume apenas à implementação de

tecnologias. A gestão efetiva dessa transformação requer da área de RH uma visão estratégica, uma liderança comprometida e a criação de uma cultura organizacional para a área que valorize a inovação, a colaboração e o aprendizado contínuo.

Quadro 1–A transformação Digital e seus diversos significados

Autor	Significado de Transformação Digital
Tapscott e Caston (2017)	A transformação digital refere-se à aplicação de tecnologias digitais para reimaginar processos de negócios, criar modelos de negócios e melhorar a experiência do cliente. É um fenômeno amplo que afeta todas as áreas de uma organização e requer uma mudança cultural, tecnológica e organizacional significativa.
Berman (2018)	A transformação digital envolve a utilização de tecnologias digitais, como análise de dados, inteligência artificial e automação, para impulsionar a inovação, melhorar a eficiência operacional e criar oportunidades de negócios. É um processo contínuo e estratégico que exige a adaptação das empresas às mudanças tecnológicas.
Vieira e Salerno (2019)	A transformação digital refere-se à adoção e integração efetiva de tecnologias digitais nas atividades e processos de uma organização, com o objetivo de alcançar uma maior eficiência operacional, melhorar a experiência do cliente e impulsionar a inovação. Envolve uma mudança cultural e a redefinição de estratégias de negócio.
Rocha e Rocha (2020)	A transformação digital é o processo de reconfiguração das atividades, processos e modelos de negócio de uma organização por meio da utilização de tecnologias digitais. Busca-se a melhoria da eficiência operacional, a inovação dos produtos e serviços, a personalização da experiência do cliente e a criação de novos modelos de negócio.
Nunes et al. (2021)	A transformação digital consiste na adoção e integração de tecnologias digitais, como inteligência artificial, big data, Internet das Coisas (IoT) e computação em nuvem, nas operações e estratégias de uma organização. É um processo contínuo que visa melhorar a eficiência, a agilidade e a capacidade de inovação da empresa.
Guerreiro e Fonseca (2020)	A transformação digital é a utilização estratégica de tecnologias digitais para promover mudanças significativas nos processos de negócio, na cultura organizacional e na interação com os clientes. Envolve a integração de sistemas, a automação de tarefas e a criação de novos modelos de negócio que explorem as oportunidades proporcionadas pela tecnologia.
Carvalho e Braga (2020)	A transformação digital refere-se à adoção de tecnologias digitais para melhorar a eficiência operacional, otimizar processos, criar produtos e serviços e aprimorar a experiência do cliente. É um processo que envolve a digitalização de dados, a automação de tarefas e a reestruturação dos modelos de negócio.

Fonte: Desenvolvida pelos autores (2023)

2.2 A visão estratégica da área de RH e sua relação com a transformação digital

A gestão de pessoas passou por diversas modificações ao longo do tempo, conforme afirmam Bernal e Cruz (2017): a) Escola Clássica (início do século XX), cujo foco da gestão de RH era a racionalização do trabalho, a separação entre aspectos formais e informais do trabalho de modo que a interação humana não atrapalhasse a produção, e a visão do homem econômico, na qual a recompensa para o trabalho era apenas financeira; b) Escola das Relações Humanas, que chamava a atenção para os aspectos informais das relações humanas, até então negligenciado; nessa etapa entendia-se que a força motriz do trabalho era a motivação e os processos de liderança; c) Gestão Estratégica de RH, visão desenvolvida a partir das décadas de 1980 e 1990, evoluindo até os anos a partir de 2020. Nessa última visão busca-se alinhar as competências das pessoas às necessidades organizacionais e seus objetivos estratégicos, minimizando resistências e aumentando o engajamento das pessoas às mudanças e à implantação da estratégia da organização.

A área de RH abrange diversas funções. Segundo Bernal e Cruz (2017), a área de RH compreende um conjunto de atividades que visa gerir as pessoas dentro de uma organização, o que inclui: a) formulação da estratégia organizacional, com a definição de missão, visão e objetivos estratégicos, estabelecimento de indicadores e metas de desempenho e identificação das competências organizacionais; b) mapeamento das competências, levantando as necessárias

e identificando as existentes na organização; c) captação, que envolve a gestão de competências (identificação do gap entre as demandas e as existentes) e a definição de mecanismos de desenvolvimento das mesmas; d) reciclagem ou desligamento, que envolve acompanhamento e avaliação dos colaboradores (*feedbacks*) e planos de remuneração e carreiras. Acrescente-se a essas funções a gestão do clima organizacional e, mais operacional, a gestão das relações trabalhistas.

Neste contexto, diversos autores discutem o papel estratégico da área de RH na implantação ou manutenção dos processos relacionados à transformação digital da organização. Berman (2018), enfatiza a importância da área de RH como um agente facilitador dessa transformação, destacando que a área desempenha um papel fundamental na identificação das competências e habilidades necessárias para a era digital, no recrutamento e desenvolvimento de talentos alinhados com essas demandas, e na criação de uma cultura organizacional que estimule a inovação e a adaptação às mudanças tecnológicas.

Vieira e Salerno (2019) ressaltam a importância de uma liderança de RH proativa, capaz de antecipar as mudanças provocadas pelas tecnologias digitais e de articular estratégias que promovam a adoção e integração efetiva dessas tecnologias nas práticas de gestão de pessoas.

No contexto brasileiro, Nunes et al. (2021) apontam a necessidade da área de RH assumir um papel de consultoria interna, fornecendo *insights* e orientações estratégicas sobre o uso de tecnologias digitais no contexto organizacional. Além disso, ressaltam a importância do alinhamento da área de RH com as áreas de negócio para garantir a efetividade da transformação digital.

Tapscott e Caston (2017) apontam três aspectos para que a visão estratégica da área de RH envolva a compreensão das mudanças tecnológicas e sua influência nas práticas de gestão de pessoas, bem como o desenvolvimento de planos e estratégias para alinhar aos objetivos estratégicos da empresa. Segundo esses autores, em primeiro lugar a área de RH deve compreender as demandas e os impactos nas práticas de gestão de pessoas, o que envolve identificar as competências e habilidades necessárias para o ambiente digital, tanto no curto quanto no longo prazo, mapeando as lacunas de habilidades existentes e desenvolvendo estratégias de recrutamento, seleção e desenvolvimento de talentos que estejam alinhadas com as demandas digitais da organização (TAPSCOTT E CASTON, 2017). Em segundo lugar, a área de RH deve ser responsável por promover uma cultura organizacional que estimule a inovação e a adaptação às mudanças tecnológicas, o que implica em incentivar a aprendizagem contínua, a experimentação e o compartilhamento de conhecimentos, promovendo a colaboração entre os diferentes setores da empresa, de forma a integrar as equipes e os processos de trabalho para impulsionar a transformação digital (TAPSCOTT E CASTON, 2017). Em terceiro lugar, para Tapscott e Caston (2017) a visão estratégica da área de RH também envolve o papel de consultoria interna, propondo que a área deva atuar como um parceiro estratégico das áreas de negócio, fornecendo *insights* e orientações sobre as melhores práticas de utilização das tecnologias digitais, o que implica em conhecimento, por parte de gestores da área, sobre as tendências, inovações tecnológicas e sobre o mercado em que a empresa atua. Dessa forma, gestores da área de RH devem trabalhar em estreita colaboração com os líderes e gestores das outras áreas do negócio, para garantir que as iniciativas estejam alinhadas com a estratégia global da organização (TAPSCOTT E CASTON, 2017).

Esse alinhamento da área de RH com as demandas da transformação digital exige gestores que sejam capazes de conhecer a estratégia organizacional, ter visão de futuro, prover soluções alternativas para a gestão da organização, entender os clientes interno e externos e trabalhar junto às lideranças das demais áreas da empresa. Trata-se de desafios a serem enfrentados especialmente para a efetivação da transformação digital nas organizações.

No que diz respeito à gestão do clima organizacional para a transformação digital, Robbins e Judge (2017) destacam a importância de um ambiente de trabalho saudável e

motivador para o desempenho dos funcionários. A área de RH deve criar políticas e práticas que promovam um clima organizacional positivo, estimulando a colaboração, o respeito mútuo e a comunicação eficaz. Dessa forma, é possível melhorar a satisfação e o engajamento dos colaboradores, bem como reduzir o absenteísmo e a rotatividade.

Quanto às relações trabalhistas, é papel da área garantir o cumprimento das leis trabalhistas e a negociação de acordos com sindicatos, o que se tornou um grande desafio com o advento dos modelos híbridos de trabalho (FERREIRA, 2022).

Face ao exposto quanto ao papel estratégico da área de RH para o sucesso do negócio, é fundamental que a área de RH esteja em constante atualização e alinhada com as tendências e as mudanças no campo da gestão de pessoas. As tecnologias digitais têm impactado significativamente os processos organizacionais, possibilitando a automação de processos, a análise de dados e o desenvolvimento de práticas mais eficientes (BERSIN, 2019). A transformação digital é um tema amplamente discutido e entende-se que seja necessário discutir o papel da área de RH para a concretização das estratégias de transformação digital nas empresas, especialmente sob a ótica de gestores de diversas áreas da empresa.

2.3 O Papel da Área de Rh na Transformação Digital das Empresas

A transformação digital tem um impacto significativo na área de Recursos Humanos (RH), pois traz desafios e oportunidades para o desenvolvimento e gestão nas organizações. De acordo com Vieira e Salerno (2019) trata-se de uma oportunidade para a área de RH se tornar cada vez mais estratégica e contribuir para a agregação de valor aos negócios das organizações considerando-se o cenário de digitalização de processos, que traz implicações para os modelos de gestão de pessoas.

Para Bittencourt e Noronha (2021), a transformação digital na área de RH envolve o uso de tecnologias digitais para otimizar processos e aumentar a eficiência e a produtividade das equipes de trabalho. Isso pode incluir o uso de *chatbots* para aprimorar o atendimento ao colaborador, o uso de plataformas de treinamento online para promover a capacitação e desenvolvimento contínuos, e o uso de ferramentas de análise de dados para melhorar a tomada de decisões em diversas áreas da empresa quando o assunto é a gestão dos colaboradores e dos processos de trabalho.

De acordo com Gonçalves e Strey (2020), a transformação digital na área de RH também pode trazer mudanças na cultura organizacional, com a promoção de uma cultura mais digital e orientada para a inovação e o aprendizado contínuo na empresa. Também pode trazer desafios significativos como a necessidade de adaptação às novas tecnologias e a necessidade de desenvolvimento de novas competências. Para Júnior e Fernandes (2021), esses desafios oriundos da transformação digital nas empresas exigem que os profissionais da área de RH estejam preparados para lidar com mudanças, tenham habilidades de comunicação e pensamento estratégico, e estejam aptos a trabalhar em um ambiente em constante mudança.

Para Delgado et al. (2021) essa mudança digital pode ser uma oportunidade para a área de RH se tornar mais estratégica e agregar valor aos negócios da empresa. Isso ocorre porque ela permite que a área de RH tenha acesso a dados mais precisos e em tempo real, o que contribui para a tomada de decisões mais estratégicas e eficazes em relação à gestão de pessoas.

Além disso, a TD também pode trazer melhorias significativas na experiência do colaborador, como a adoção de novas tecnologias para automatizar tarefas rotineiras e burocráticas, a oferta de treinamentos online e a possibilidade de trabalho remoto. De acordo com Martins et al. (2021), a transformação digital também pode ajudar a tornar o processo de recrutamento e seleção mais eficiente e preciso, por meio da análise de dados e de técnicas de inteligência artificial. Isso exige que o profissional da área desenvolva novas competências técnicas e comportamentais a fim de lidar com as mudanças decorrentes da adoção de novas tecnologias. Além disso, a transformação digital também traz desafios em relação à privacidade

dos dados dos colaboradores, o que implica em discussões éticas relacionadas ao uso dessas tecnologias.

2.4 Principais tendências da transformação digital na gestão de RH

A transformação digital está revolucionando o mundo dos negócios e trazendo impactos significativos em diversas áreas, incluindo para a área de RH. Com o avanço das tecnologias, surgem novas possibilidades para aprimorar a forma como as empresas lidam com seus colaboradores, desde a contratação até o desenvolvimento e engajamento deles. De acordo com Silva e Raimundo (2020), a transformação digital na área de RH das empresas brasileiras pode ser vista em diversos aspectos, como na adoção de ferramentas de automação de processos, como sistemas de gestão de talentos e plataformas de recrutamento online. Além disso, as empresas estão buscando utilizar a tecnologia para aprimorar a experiência dos colaboradores, oferecendo benefícios e serviços por meio de aplicativos e outras plataformas digitais.

Segundo Bittencourt e Noronha (2021), algumas das principais tendências relacionadas à transformação digital na gestão de RH incluem o uso de tecnologias como inteligência artificial, *chatbots* e *people analytics* para melhorar processos e aumentar a eficiência da equipe de RH. Essas tecnologias podem ajudar a automatizar tarefas rotineiras, como a triagem de currículos e a marcação de entrevistas, permitindo que os profissionais de RH foquem em atividades mais estratégicas.

Além disso, a pandemia de COVID-19 acelerou uma tendência que já vinha se desenvolvendo, que é o trabalho remoto. De acordo com Júnior e Fernandes (2021), a transformação digital na gestão de RH também envolve a criação de políticas e práticas que permitam que os colaboradores trabalhem de forma remota com eficiência e produtividade. Isso pode incluir o uso de ferramentas de videoconferência para manter a comunicação e colaboração entre os membros da equipe.

Por fim, é importante destacar que a transformação digital na gestão de RH também exige uma mudança na cultura organizacional, promovendo uma mentalidade de inovação, aprendizado contínuo e flexibilidade. De acordo com Bittencourt e Noronha (2021), a cultura organizacional deve ser orientada para a experimentação e o erro, permitindo que os colaboradores testem novas ideias e abordagens para resolver problemas e melhorar processos.

No texto a seguir apresenta-se a aplicação de ferramentas da transformação digital nas diferentes funções de RH. Na área de recrutamento e seleção, pode-se ver que as empresas brasileiras têm utilizado cada vez mais ferramentas digitais, como redes sociais e plataformas online, para divulgar vagas e encontrar candidatos, aprimorando os processos de recrutamento e seleção pois permite identificar padrões de comportamento dos candidatos e facilitar o processo de seleção.

Outra área em que a transformação digital tem sido aplicada é no treinamento e desenvolvimento dos colaboradores, com as plataformas de treinamento online se tornando cada vez mais populares, permitindo que os colaboradores tenham acesso a cursos e conteúdo de desenvolvimento profissional a qualquer hora e lugar. De acordo com Santos e Oliveira (2021), as plataformas digitais, como *e-learning* e gamificação, podem oferecer treinamentos mais personalizados e interativos. Além disso, a análise de dados pode ser utilizada para identificar as habilidades e lacunas de conhecimento dos colaboradores, facilitando o desenvolvimento de planos de carreira e de treinamentos mais efetivos. Segundo Vieira e Salerno (2019), essa tendência pode ajudar a aumentar a capacitação e o engajamento dos colaboradores, melhorando sua produtividade e desempenho.

Outra tendência importante é o uso de ferramentas de análise de dados para tomar decisões mais embasadas na gestão de pessoas. De acordo com Gonçalves e Strey (2020), a análise de dados pode ajudar a identificar padrões e tendências nos processos de RH, permitindo que sejam feitas intervenções mais precisas e efetivas. Por exemplo, é possível analisar dados

de desempenho dos colaboradores para identificar quais são as áreas que precisam de mais treinamento e desenvolvimento.

A gestão de desempenho é outro processo que tem sido transformado pela transformação digital. Autores como Guerreiro e Fonseca (2020) abordam o uso de ferramentas digitais para monitorar e avaliar o desempenho dos funcionários de forma mais objetiva e em tempo real. Essas ferramentas podem incluir softwares de feedback contínuo, aplicativos de avaliação de desempenho e sistemas de gestão de metas online. A transformação digital permite uma abordagem mais ágil e transparente na gestão de desempenho, facilitando o acompanhamento do progresso e a identificação de oportunidades de melhoria.

Além disso, a transformação digital impacta o processo de engajamento dos funcionários. Carvalho e Braga (2020) destacam a importância de plataformas digitais de comunicação interna, que permitem uma comunicação mais ágil, colaborativa e transparente entre os colaboradores e a empresa. Essas plataformas incluem intranets, redes sociais corporativas e aplicativos de mensagens internas. A transformação digital também proporciona o uso de ferramentas de reconhecimento e recompensas online, contribuindo para o engajamento dos funcionários.

No entanto, a implementação da transformação digital na gestão de RH também pode trazer desafios para as empresas brasileiras. Segundo Fernandes e Souza (2020), a resistência dos colaboradores à mudança pode ser um obstáculo para a adoção de novas tecnologias, o que para Meneguim e Marinho (2021) é um dos principais desafios para a implantação da transformação digital. É necessário que haja uma cultura organizacional que valorize a inovação e o aprendizado contínuo, para que a transformação digital possa ser efetiva.

Além disso, a falta de investimento em tecnologia e de profissionais capacitados pode dificultar a implementação da transformação digital.

É importante ressaltar que a transformação digital na gestão de RH não deve ser vista como uma solução única e definitiva para todos os desafios da área. Conforme apontado por Goulart e Silva (2021), a transformação digital deve ser encarada como um processo contínuo de inovação e aprendizado, que deve ser adaptado às necessidades específicas de cada empresa.

Por fim, é importante destacar que a transformação digital na área de RH também exige uma mudança na cultura organizacional, promovendo uma mentalidade de inovação, aprendizado contínuo e flexibilidade. De acordo com Lopes e Abreu (2019), é necessário que a liderança da empresa esteja engajada no processo de transformação digital, incentivando e apoiando a adoção de novas tecnologias na área de RH e em outros setores.

2.5 Desafios para a implantação da TD na área de RH das empresas

A implantação da transformação digital (TD) na área de Recursos Humanos (RH) das empresas apresenta uma série de desafios. Embora a TD ofereça benefícios significativos, como maior eficiência, automação de processos e acesso a dados em tempo real, sua implementação requer considerações cuidadosas e enfrenta obstáculos específicos. As autoras Arellano e Cesar (2017) abordam diversos aspectos relacionados à gestão de RH nas organizações do Brasil, tendo como foco a realidade empresarial contemporânea, oferecendo uma análise aprofundada sobre os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras em relação à gestão de recursos humanos (RH) e explora estratégias e práticas de gestão de RH para lidar com esses desafios.

Segundo Arellano e Cesar (2017) a implantação da TD na área de RH pode trazer benefícios significativos, como automação de tarefas, melhoria da comunicação interna, aumento da eficiência operacional e maior capacidade de análise de dados. No entanto, as autoras destacam que a implantação da TD na área de RH também apresenta desafios específicos. Entre os principais desafios pode-se verificar conforme a figura:



Figura 1–Desafios da implementação TD na área de RH

Fonte: Os Autores (2023) Adaptado de Arellano e Cesar (2017)

Resistência à mudança: Muitas vezes, os colaboradores podem resistir à implementação da TD na área de RH devido ao medo de perder seus empregos ou de terem suas funções substituídas por máquinas. É importante que as empresas adotem estratégias de comunicação e envolvimento dos colaboradores, enfatizando os benefícios da TD para a gestão de pessoas.

Falta de habilidades digitais: A utilização efetiva da TD na área de RH requer que os profissionais possuam habilidades digitais adequadas. Nem todos os colaboradores estão familiarizados com as tecnologias digitais, e pode ser necessário fornecer treinamento e capacitação para garantir que todos estejam aptos a utilizar as ferramentas digitais de forma eficaz.

Proteção de dados: A implantação da TD na área de RH envolve a coleta e o armazenamento de uma grande quantidade de dados pessoais dos colaboradores. É fundamental garantir a segurança e a privacidade dessas informações, em conformidade com as leis e regulamentações vigentes, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) no Brasil.

Integração de sistemas: Muitas empresas já possuem sistemas de RH estabelecidos, e a implantação da TD pode exigir a integração desses sistemas com as novas tecnologias digitais. Isso pode ser um desafio técnico e organizacional, pois requer a sincronização de dados e processos entre os sistemas existentes e as novas plataformas digitais.

Para superar esses desafios, Cesar (2017) sugere que as empresas adotem uma abordagem estratégica e cuidadosa ao implementar a TD na área de RH. Isso envolve o planejamento adequado, o envolvimento dos colaboradores, a capacitação adequada, o monitoramento dos resultados e a adaptação contínua às necessidades e demandas da organização.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Enquadramento do estudo

Este estudo se enquadra como hipotético-dedutivo; de acordo com o objetivo geral, enquadra-se como pesquisa exploratório descritivo; quanto ao procedimento técnico, o estudo se enquadra como pesquisa de levantamento (DIEHL e TATIM, 2004). A pesquisa de levantamento, de acordo com Gil (2008), envolve a coleta de dados de uma amostra representativa da população estudada,

por meio de questionários ou entrevistas estruturadas. Neste estudo serão utilizados questionários estruturados.

A abordagem do estudo é quantitativa, tendo em vista que os questionários são estruturados, e as escalas utilizadas são métricas ou ordinais supostas como métricas.

3.2 População e Amostra

A população-alvo deste estudo foi composta por gestores de diversas áreas de empresas de médio e grande porte na cidade de São Paulo. A escolha dessa população se baseia na relevância desses profissionais para compreender os desafios relacionados à transformação digital no contexto empresarial brasileiro. Nesse sentido, os gestores foram selecionados como a população-alvo porque utilizam os serviços oferecidos pela área de RH e considera-se que seja importante identificar a visão que têm sobre o papel da área de Recursos Humanos na implantação da transformação digital nas empresas.

A escolha por empresas de médio e grande porte se justifica pela maior probabilidade de essas organizações estarem envolvidas em processos de transformação digital mais avançados e complexos, com maior infraestrutura e recursos disponíveis para implementar mudanças na área de RH. Isso possibilita que se obtenham informações mais aprofundadas sobre as práticas de gestão nas empresas relacionadas à transformação digital.

A cidade de São Paulo foi selecionada como o local de pesquisa devido à sua importância como centro financeiro e empresarial do Brasil. Sendo uma das maiores metrópoles do mundo, São Paulo concentra muitas empresas de médio e grande porte, proporcionando acesso a uma ampla gama de organizações e gestores de RH com experiência em transformação digital.

O procedimento de amostragem adotado neste estudo foi não probabilístico. A escolha por esse tipo de amostragem se deveu à natureza do acesso à população-alvo e às características específicas do contexto da pesquisa. Conforme mencionado por Gil (2008), a amostragem não probabilística é caracterizada pela seleção de participantes de forma não aleatória, baseada em critérios pré-determinados. Nesse caso, foram selecionados os gestores de empresas de médio e grande porte na cidade de São Paulo que atenderam ao convite, via online, para participar da pesquisa. É importante destacar que a amostragem não probabilística não permite a generalização dos resultados para toda a população-alvo.

3.3 Coleta de Dados

Os dados coletados para este estudo são considerados primários, uma vez que são obtidos diretamente pelos pesquisadores (Minayo, 2010). Para coleta de dados utilizou-se um questionário desenvolvido pelos autores e adaptado do estudo Westerman, Bonnet e McAfee (2016).

3.4 Matriz de Amarração

A matriz de amarração, também conhecida como matriz de cruzamento ou matriz de combinação, é uma ferramenta que permite identificar padrões, relações e conexões entre diferentes categorias ou variáveis de pesquisa. Essa matriz é utilizada para organizar e visualizar os dados coletados de forma a facilitar a análise e interpretação dos resultados (BARDIN, 2011). A matriz pode ser visualizada no Apêndice B.

3.5 Análise de dados

Os dados foram analisados com o apoio do software SPSS versão 23. O questionário foi hospedado no Google Docs, sendo disponibilizado para os participantes via online pelas mídias sociais dos pesquisadores. A planilha de Excel gerada pelo software foi importada para o SPSS 23, tendo os dados sido codificados para melhor visualização das tabelas de respostas. Foi utilizada estatística descritiva e multivariada, para analisar os relacionamentos entre as variáveis.

3.6 Aspectos Éticos

No início do questionário de pesquisa todos os respondentes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme modelo adotado pelo Comitê de Ética da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM). O TCLE está apresentado no apêndice C

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização Dos Respondentes

O Quadro 2 apresenta os participantes da pesquisa.

Quadro 2 – Perfil dos participantes da pesquisa

Características dos Respondentes	
Setor de Atuação da Organização	Diversificado, predominando grandes empresas 78%
Porte da Empresa	Grande porte predominante
Faturamento Anual	Grande porte (acima de R\$ 78.000.000,00) predominante
Experiência Profissional	Majoria com mais de 10 anos de experiência
Gênero	Predominância masculina na amostra
Cargo	Diversidade em cargos de gerência e direção
Área de Atuação na Empresa	Abrangendo Finanças, TI, Operações, entre outras
Nível de Escolaridade	Diversidade em níveis de escolaridade e cursos de graduação

Fonte: Desenvolvido pelos autores

Por meio desse quadro, é possível obter uma visão geral das características demográficas e profissionais dos respondentes, o que é fundamental para a análise e interpretação dos dados da pesquisa.

4.2 Dados descritivos

A Tabela 1 apresenta os dados descritivos das variáveis analisadas. Elas estão codificadas como V1 a V12, mas podem ser visualizadas no Apêndice A que traz o questionário completo. Em todas essas questões a escala era métrica, ordinal, do tipo Likert, com 6 pontos, sendo: 1: discordo totalmente; 2 – discordo muito; 3 – discordo; 4 – concordo; 5 – concordo muito e 6- concordo totalmente.

Tabela 1 - Estatísticas Descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão
V1- Definição de TD segundo Johnson	36	1,00	6,00	4,2222	1,31173
V2- Definição de TD segundo Moreira	36	2,00	6,00	4,5000	,84515
V3 – TD fundamental para inovação e sucesso operações	36	4,00	6,00	5,0833	,84092
V4– TD está integrada nas estratégias da organização	36	2,00	6,00	4,8333	1,13389
V5 - TD utilizada para melhorar processos e decisões	36	1,00	6,00	4,7778	1,41646
V6 - Eficiência operacional aprimorada por conta da TD	36	1,00	6,00	4,6111	,99363
V7 – Agilidade de áreas aprimorada por uso da TD	36	1,00	6,00	4,7778	1,04502
V8 - RH tem papel crucial na condução da TD	36	1,00	6,00	3,9444	1,35107
V9 – RH influencia a adoção de TD pelas equipes	36	1,00	6,00	3,8611	1,29069
V10 -RH contribui para o alinhamento dos funcins à TD n	36	1,00	6,00	4,0278	1,29804
V11 – RH é proativa - identifica necessidades TR para TD	36	1,00	6,00	4,0833	1,44173
V12 – RH bem equipada para liderar mudanças para a TD	36	1,00	6,00	3,9444	1,28607

Fonte: Elaborada pelos autores segundo pesquisa de campo

Observa-se na Tabela 1 que quase todas as questões têm valores mínimos 1, o que indica discordância total do tema da questão. A questão com menor valor mínimo é a V3, que afirma

que TD é vital para a inovação e sucesso da organização. Todas as questões tiveram notas no ponto máximo da escala, que significa concordância total com o tema. Observa-se que a maior média (5,0833; dp .84092) está para V3, afirmando que os pesquisados percebem a importância elevada atribuída à TD para a inovação e sucesso da organização. A menor média (3,8611; dp 1,2906) está no nível de discordância e se refere à variável V9 na qual se aponta a influência da área de RH para adoção da TD pelas empresas. É de se destacar que as variáveis que relacionam o papel da área de RH à adoção, ao alinhamento dos funcionários à política de TD, à proatividade para implantação de TD e à condução da TD pela área de RH têm médias perto de 4 (que é quase um ponto neutro) ou notas em torno de 3, que apontam discordância quanto à possível contribuição da área para a implantação da TD.

Tabela 2 – Análise descritiva das questões 13 a 17

V13 – Ritmo em que ocorre a TD nas empresas	36	1,00	6,00	3,5833	,96732
V14 – Gest. RH estão comprometidos/engajados com TD	36	1,00	5,00	3,3333	1,01419
V15 – Comunicação interna sobre TD é eficaz	36	1,00	5,00	3,4722	,97060
V16 – Estratégias de TD bem executadas pela liderança	36	2,00	5,00	3,7500	,90633
V17 – TD gera benefícios tangíveis para a organização	35	2,00	5,00	4,1429	,69209

Fonte: Elaborada pelos autores segundo pesquisa de campo

Na tabela 2 observa-se que a questão 13 tinha uma escala de 5 pontos, sendo: 1 – muito lento; 2 – lento; 3 – nem lento nem rápido; 4 – rápido; 5 – muito rápido. Pela média obtida (3,5833; p: 0,967) pode-se observar que os respondentes não percebem que o ritmo de implantação de TD nas empresas em que trabalham seja rápido, o que seria esperado no mundo de trabalho atual.

A Figura 2 mostra o percentual de distribuição de frequências em relação à percepção desse ritmo. Observa-se que apenas 33,3% dos respondentes apontam que o ritmo é “Rápido”, e só 8,3% apontam que ele seja “Muito rápido”. A diversidade de percepções destaca a complexidade do processo de mudança nas organizações. Enquanto alguns gestores percebem a transformação como rápida, outros a veem como ocorrendo em um ritmo mais moderado ou até lento. Essa diversidade pode refletir diferentes estágios de implementação, desafios específicos enfrentados pelas organizações ou variabilidades nas estratégias de transformação digital adotadas.

Acredito que na organização onde trabalho a transformação digital está ocorrendo em um ritmo:

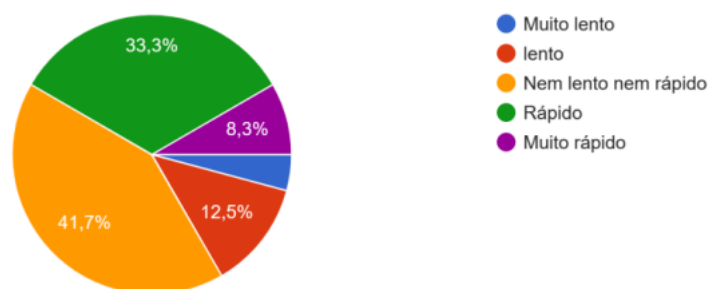


Figura 2 – Ritmo de implantação da TD nas empresas

Fonte: Elaborada pelos autores a partir dos dados da pesquisa

Ainda em relação aos dados apresentados na tabela 2, destaca-se que as questões de 14 a 17 tinham uma escala métrica, ordinal, de tipo Likert, com 5 pontos sendo: 1 – concordo muito; 2 – concordo; 3 – indiferente; 4 – discordo; 5 – discordo muito. Observe-se que essa escala é invertida em relação à usada nas questões V1 a V13: o ponto baixo da escala é de concordância elevada, e o ponto alto, de discordância elevada. Observa-se que dá V14 à V16

as respostas estiveram no ponto neutro da escala, ou seja, no nível de indiferença. Isso denota que a área de RH não tem um papel preponderante na implantação de estratégias de TD, até porque as variáveis se referem ao comprometimento e engajamento da área com a TD, à eficácia da comunicação interna sobre TD e com a execução das estratégias de TD pelas lideranças. A única variável que está no nível de discordo é a afirmação que a TD gera benefícios tangíveis para a organização. Essas variáveis, analisadas em conjunto, apontam que há muitos aspectos a serem melhorados no papel da área de RH no apoio à implantação da TD.

Pode-se observar que as respostas a todas as variáveis inclinam-se para a concordância ou discordância moderadas. O desvio padrão fornece uma indicação da variabilidade nas respostas; desvios padrão mais altos indicam maior variabilidade nas opiniões. Observa-se que mesmo quando há questões nas quais respostas indicando que os participantes concordam totalmente (valores máximos iguais a 6) as médias não atingem valores máximos, sugerindo nuances nas opiniões.

4.3 Análise das correlações

Analisou-se também as correlações entre as variáveis da Tabela 1 (V1 a V12). Utilizando-se correlação de Pearson observou-se as correlações significativas conforme se apresenta na tabela 3.

Segundo a tabela 3 pode-se observar que a V5 (As tecnologias digitais têm sido amplamente utilizadas para melhorar processos e tomadas de decisão em minha área) tem correlações positivas e significativas com as variáveis: V2 (TD são o alicerce de nossa era, moldando o futuro com bits e bytes e transformando nossas interações, negócios e sociedade); V3 (TD fundamental para inovação e sucesso operações); V4 (TD está integrada nas estratégias da organização); V6 (A eficiência operacional em minha área tem sido significativamente aprimorada devido à implantação das TD); V7 (A agilidade na gestão de minha área tem sido aprimorada por meio da utilização de TD). Essas correlações mostram o reconhecimento do papel da TD para a melhoria da gestão, para a inovação na empresa, para a eficiência e para a agilidade operacional.

Na tabela 3 também se observa que a V9 (A área de RH influencia de forma eficaz a adoção das tecnologias digitais por parte das equipes da organização) tem correlações positivas e significativas com: V10 (A área de RH contribui significativamente para garantir que os colaboradores estejam alinhados com a TD na empresa); V11 (A área de RH é proativa na identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento relacionadas à transformação digital); V12 (A área de RH está bem equipada para liderar as iniciativas de mudança necessárias para a TD); V4 (TD está integrada nas estratégias da organização). Esse resultado mostra que todas as variáveis referentes à atuação da área de RH se relacionam. Todavia, suas médias estão nos níveis 3 ou 4 da escala, mostrando que os respondentes discordam ou concordam pouco com as afirmações. Em outras palavras, a área de RH não é percebida pelos respondentes como tendo um papel relevante no apoio à implantação da transformação digital.

Tabela 3- Correlações entre as variáveis V5 e v12. Nas variáveis a partir da V13 mudam as escalas, logo não são comparáveis.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12
V5												
Correlação de Pearson	,150	,406*	,544**	,457**	1	,383*	,371*	,262	-,080	-,105	,177	,181
Sig. (bilateral)	,381	,014	,001	,005		,021	,026	,123	,643	,541	,301	,290
V6												
Correlação de Pearson	,024	,374*	,484**	,144	,383*	1	,190	,069	,090	-,169	,043	-,040
Sig. (bilateral)	,888	,025	,003	,403	,021		,268	,691	,600	,326	,802	,818
V7												
Correlação de Pearson	,308	,323	,087	,330*	,371*	,190	1	,234	,125	,257	,506*	,097
Sig. (bilateral)	,068	,054	,615	,050	,026	,268		,170	,469	,130	,002	,574
V8												
Correlação de Pearson	,185	-,050	,356*	,329*	,262	,069	,234	1	,618**	,457**	,780*	,820**
Sig. (bilateral)	,281	,772	,033	,050	,123	,691	,170		,000	,005	,000	,000
V9												
Correlação de Pearson	,171	-,013	,169	,335*	-,080	,090	,125	,618**	1	,633**	,636*	,684**
Sig. (bilateral)	,320	,940	,325	,046	,643	,600	,469	,000		,000	,000	,000
V10												
Correlação de Pearson	,114	-,091	-,081	,159	-,105	-,169	,257	,457**	,633**	1	,670*	,514**
Sig. (bilateral)	,509	,597	,640	,356	,541	,326	,130	,005	,000		,000	,001
V11												
Correlação de Pearson	,307	,176	,183	,306	,177	,043	,506**	,780**	,636**	,670**	1	,681**
Sig. (bilateral)	,068	,305	,286	,070	,301	,802	,002	,000	,000	,000		,000
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36
V12												
Correlação de Pearson	,262	-,026	,321	,503**	,181	-,040	,097	,820**	,684**	,514**	,681*	1
Sig. (bilateral)	,123	,879	,056	,002	,290	,818	,574	,000	,000	,001	,000	
N	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36

Legenda: *. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral); **. A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).. Fonte: Elaborada pelos autores segundo pesquisa de campo

Resumindo-se, pode-se dizer que correlações mais altas indicam associações mais fortes, enquanto as correlações significativas apontam para padrões consistentes nas respostas dos participantes. A análise das correlações forneceu insights valiosos sobre como as percepções sobre a transformação digital estão interconectadas entre diferentes variáveis no estudo. A significância estatística reforça a confiança nas associações identificadas, destacando padrões que merecem atenção e possível exploração mais aprofundada.

Na afirmação da V3 (TD é fundamental para inovação e sucesso das operações da empresa), encontrou-se expressiva escolha na opção “Concordo totalmente” (45,8%), o que mostra que quase metade dos gestores concorda totalmente com a afirmação, indicando uma forte convicção de que a transformação digital é crucial para a inovação e o sucesso operacional da empresa. Essa é uma porcentagem significativa e sugere um alto grau de apoio à ideia. Na opção “Concordo muito” (37,5%) observou-se que mais de um terço dos

entrevistados também é bastante favorável à TD. A menor proporção encontrada foi para a opção “Concordo”, ainda indica algum nível de concordância geral com a importância da transformação digital. Analisando-se de forma geral o nível de concordância com a V3 pode-se dizer que há um reconhecimento generalizado da relevância da transformação digital nos ambientes de negócios atuais.

A V5 (A TD tem sido amplamente utilizada para melhorar processos e decisões) observou-se que 45,8% das respostas se concentram na alternativa “Concordo totalmente”. Isso sugere que uma parcela significativa dos respondentes percebe as tecnologias digitais efetivamente como ferramentas que colaboram fortemente para a melhora de processos e facilitam a tomada de decisão. Os percentuais de resposta às alternativas “Concordo muito” (29,2%) e “concordo” (25%) são praticamente iguais. Isso denota uma forte convicção na eficácia dessas tecnologias para aprimorar os processos e, conseqüentemente, a tomada de decisão nas empresas.

Com as análises feitas até então pode-se dizer que se cumpriu o primeiro objetivo específico do estudo: Identificar a visão de gestores de diferentes áreas quanto à importância da implantação digital nas empresas. Há uma visão consistente e positiva entre os gestores em relação à transformação digital em suas organizações. A maioria dos respondentes expressa concordância quanto à importância estratégica da implantação digital. Como destacado por Silva (2020), a transformação digital e o uso de tecnologias digitais são percebidos como fundamentais para inovação, sucesso operacional, melhoria de processos e tomadas de decisão. A conclusão obtida neste estudo faz jus à teoria do autor, reforçando a relevância estratégica da implantação digital no contexto empresarial contemporâneo.

4.4 Análise dos percentuais de resposta às variáveis relacionadas ao papel da área de RH na implantação da TD

De maneira diferente do que se observa nas variáveis propostas para identificar a importância da TD nas empresas, quando se analisa o papel da área de RH na facilitação dessa implantação encontra-se dispersão de respostas em todos os níveis da escala. Para a V8 (A área de RH desempenha um papel crucial na transformação digital na organização em que atuo) não há percentuais de respostas na escala de “Concordo totalmente”. Apenas 25% dos respondentes “Concorda muito” e a grande maioria apenas “Concorda” (54,2%). Chama a atenção haver percentuais nas escalas de “Discordo”, “Discordo Muito” e “Discordo totalmente, que totalizam juntas 20,8% das respostas.

A mesma dispersão de respostas se encontra na V9 (A área de RH influencia de forma eficaz a adoção das tecnologias digitais por parte das equipes na organização). Tem-se que 29,2% dos respondentes “Concorda muito” com a afirmação, 41,7% deles apenas “Concorda”. Nessa afirmativa o percentual de discordância é maior que o encontrado na V8, pois a soma dos percentuais de resposta nas escalas de discordância é de 29,10%.

Foram analisadas as frequências apenas dessas duas variáveis porque entende-se que são as dimensões fundamentais do papel da área de RH, que é influenciar os funcionários para a adoção de processos e tecnologias relacionados à TD nas organizações. Conforme já se discutiu anteriormente neste texto, a área não é percebida por parte dos funcionários (cerca de 20 a 25% deles) como tendo um papel fundamental nessa implantação ou na sensibilização das pessoas para tal.

Em conjunto com as demais respostas dadas ao longo do estudo pode-se dizer que se cumpriu o objetivo específico 2 do estudo: “Identificar a visão dos gestores de diferentes áreas sobre o papel da área de RH na implantação da transformação digital.”. Há um reconhecimento claro da importância das práticas de gestão de pessoas no contexto da inovação e da adaptação às tecnologias digitais. Todavia, não há forte concordância em relação ao impacto eficaz do RH na adoção de tecnologias digitais pelas equipes, até por conta de não haver respostas na escala de “Concordo totalmente” e haver índices de discordância que quase atingem um terço dos

respondentes. Assim, embora a teoria reforce a noção de que o setor de Recursos Humanos desempenhe um papel ativo e positivo na integração das tecnologias digitais nas operações cotidianas, isso nem sempre é percebido por aqueles que trabalham nas organizações.

4.5 Considerações finais

Observou-se que a busca por compreender a visão dos gestores sobre o envolvimento da área de Recursos Humanos na transformação digital alinha-se com a teoria de Smith (2020), que destaca a importância da liderança e coordenação eficazes em processos de mudança organizacional. Segundo Smith, entender as percepções dos gestores é fundamental para garantir uma implementação bem-sucedida da transformação digital.

A abordagem adotada neste estudo, que analisou a interseção entre a visão dos gestores e o papel estratégico da área de Recursos Humanos, corrobora com a teoria de Johnson (2019), que ressalta que a transformação digital não é apenas uma atualização tecnológica, mas uma mudança organizacional profunda, onde a colaboração e influência das áreas de Recursos Humanos são fundamentais.

Assim, este estudo proporcionou *insights* valiosos sobre as perspectivas dos gestores, contribuindo para a compreensão de como a transformação digital foi percebida e liderada nas organizações, alinhando-se com os desafios e oportunidades destacados pelos autores mencionados.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste estudo foi identificar a perspectiva dos gestores de diferentes setores empresariais em relação ao papel desempenhado pela área de Recursos Humanos na implementação da transformação digital nas organizações. O objetivo foi cumprido, assim como os objetivos específicos propostos, conforme se destacou na seção anterior.

O estudo proporcionou uma imersão aprofundada na visão dos gestores em relação à atuação da área de Recursos Humanos na implementação da transformação digital nas empresas. Ao atingir o objetivo geral de identificar essas perspectivas, não apenas conseguiu-se compreender as nuances das percepções dos líderes organizacionais, mas também estabelecemos conexões com teorias preexistentes, enriquecendo o entendimento sobre a interseção entre prática e teoria.

Os resultados obtidos destacaram a transformação digital como uma mudança organizacional de grande envergadura, alinhando-se de maneira notável com a teoria de Johnson (2019), que conceitua essa transformação como uma atualização abrangente do sistema operacional da empresa. O envolvimento proativo e o papel estratégico desempenhado pela área de Recursos Humanos emergiram como fatores cruciais para o êxito da implementação, corroborando as conclusões de autores como Smith (2020).

As correlações estatisticamente significativas entre as variáveis estudadas, principalmente aquelas associadas à percepção dos gestores sobre a participação da área de Recursos Humanos, fortalecem a compreensão da importância dessa integração para o sucesso da transformação digital. Essas descobertas não apenas contribuem para a literatura existente, mas também oferecem orientações práticas valiosas sobre as dinâmicas organizacionais em momentos de mudança tecnológica substancial.

No entanto, é fundamental reconhecer as limitações deste estudo. A abordagem específica adotada pode ter limitado a amplitude da investigação, sugerindo que pesquisas futuras possam explorar mais a fundo os detalhes operacionais das práticas de Recursos Humanos durante a transformação digital. Além disso, a amostra relativamente pequena limita a generalização dos resultados, destacando a necessidade de estudos subsequentes com amostras mais representativas para uma compreensão mais robusta e abrangente das dinâmicas organizacionais durante a transformação digital. Essas considerações são fundamentais para

fornecer insights mais refinados sobre os desafios e as melhores práticas que as organizações podem encontrar ao abraçar a era digital.

Em síntese, este estudo buscou fornecer uma base para a compreensão das perspectivas dos gestores durante a transformação digital, ressaltando a centralidade da área de Recursos Humanos nesse processo. A contribuição para a literatura e as implicações práticas deste trabalho incentivam a continuidade da pesquisa nesse campo dinâmico e estratégico das organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, M., & BARON, A. **Managing performance: Performance management in action**. CIPD Publishing. 2005.

ARELLANO, E. B.; CESAR, A.M.R.V.C. **Gestão de pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras**. [S. l.]: Gen., 2017.

AZEVEDO, Marcelo Teixeira de. Transformação digital na indústria: Indústria 4.0 e a rede de água inteligente no Brasil. **Tese (Doutorado em Ciências)** - Universidade de São Paulo, Escola Politécnica. São Paulo, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BERMAN, S. **The Digital Transformation Handbook: How to Innovate and Transform Your Organization**. Hoboken: Wiley, 2018.

BERSIN, J. **HR technology disruptions for 2019: Disruption ahead**. Deloitte Insights. 2019.

BITTENCOURT, Elizandra; NORONHA, Caroline. Como a transformação digital está revolucionando a área de RH. **Harvard Business Review Brasil**, 16 fev. 2021. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/como-a-transformacao-digital-esta-revolucionando-a-area-de-rh/>. Acesso em: 10 mai. 2023.

BITTENCOURT, J.; NORONHA, V. A transformação digital na gestão de pessoas: uma revisão sistemática. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 8, n. 1, p. 1-23, 2021.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Editora, 1994.

BRYNJOLFSSON, E.; MCAFEE, A. **The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies**. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

CASTRO, J. B.; ALMEIDA, R. B. **A análise de dados na gestão de pessoas**. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 15., 2019, Rio de Janeiro.

CARVALHO, A. C.; BRAGA, C. Transformação digital e segurança da informação: impactos, desafios e soluções. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Informática na Educação**, 2020.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Elsevier. 2014.

DELOITTE. **Future of Work**. 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-future-of-work.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2023.

_____. **Tendências Globais de Capital Humano**. 2021. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/human-capital/articles/tendencias-globais-de-capital-humano.html>. Acesso em: 14 mai. 2023.

DELGADO, J., SOUSA, R., & FERNANDES, J.A Transformação Digital e a Gestão de Recursos Humanos: Uma Revisão Sistemática da Literatura. **Revista Internacional de Gestão**, 11(2), 15-27. 2021.

DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **The Sage handbook of qualitative research**. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2011.

FERNANDES, F. C.; SOUZA, P. C. A transformação digital na gestão de pessoas: desafios e oportunidades. **Congresso Internacional de Administração**. São Paulo: Conia, 2020.

FERREIRA, P. As novas relações de trabalho em um contexto pós-pandemia. **Portal FGV**. 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/novas-relacoes-trabalho-contexto-pos-pandemia>. Acesso em 30.08.2023.

FURTADO, R. F.; RIBEIRO, R. S. A aplicação da transformação digital no recrutamento e seleção de pessoas. **Congresso Brasileiro de Gestão de Negócios**. Curitiba: CBGN, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, F. STREY, C. O impacto da transformação digital na gestão de pessoas. **Congresso Internacional de Administração**, 9., 2020, Porto Alegre. Porto Alegre: FADERGS, 2020. Disponível em: https://fadergs.edu.br/ebookcia/anais/2020/eixo7/goncalves_felipe.pdf. Acesso em: 16 mai. 2023.

GOULART, L. A.; SILVA, R. R. Transformação digital na gestão de pessoas: um processo contínuo de inovação e aprendizado. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, p. 1-16, 2021.

GUERREIRO, J. L. A.; FONSECA, R. P. F. Transformação digital e a cultura empresarial: análise crítica da literatura. In: **Anais do Congresso Internacional de Administração**, 2020.

HERZBERG, F. The motivation-hygiene concept and problems of manpower. **Personnel Administration**, v.22, n.2, p. 1-7. 1959.

JÚNIOR, Paulo; FERNANDES, Laís. Transformação digital na gestão de pessoas: um estudo sobre os desafios e oportunidades. **Caderno Profissional de Administração**, v. 3, n. 2, p. 33-46, 2021.

JOHNSON, M. A. **A Revolução Digital nas Organizações**. Rio de Janeiro: Editora FILCO, 2019.

_____. A transformação digital e suas implicações na gestão de pessoas: uma revisão sistemática. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 20, n. 1, p. 20-40, 2021.

LAVRAKAS, Paul J. **Encyclopedia of survey research methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008.

LOHR, S. How to Survive the Digital Apocalypse. **The New York Times**, 14 Jan. 2018. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2018/01/14/technology/surviving-the-tech-apocalypse.html>. Acesso em: 14 mai. 2023.

LOPES, F. M.; ABREU, A. F. Transformação digital na área de RH: desafios e oportunidades. **Encontro de Administração**, São Paulo: EAD, 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, A. C. S., ALVES, S. L., & FERREIRA, A. C. P. A transformação digital na área de recursos humanos: uma análise das oportunidades e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, 2021.

MENEGHETTI, F. K.; BORGES, V. R. **Transformação Digital: como a tecnologia está mudando os negócios**. **Harvard Business Review Brasil**, 24 mar. 2021. Disponível em: <https://hbrbr.uol.com.br/transformacao-digital-como-a-tecnologia-esta-mudando-os-negocios/>. Acesso em: 14 mai. 2023.

MENEGUIM, A. C.; MARINHO, D. C. Desafios da transformação digital na área de RH das empresas brasileiras. In: **Congresso Brasileiro de Gestão de Pessoas**, 27., 2021, São Paulo. São Paulo: ABGP, 2021.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

NUNES, R. S. et al. A transformação digital nas empresas. **Caderno de Estudos**, v. 18, n. 35, p. 28-39, 2021.

OLIVEIRA, L. S.; SOUSA, M. B. Transformação digital na gestão de pessoas: um estudo bibliográfico. **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro: ENEGEP, 2020.

OLIVEIRA, R. B. et al. Transformação digital: como as empresas estão se preparando para o futuro. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 3, p. 492-509, 2019.

PEREIRA, J. L. **Transformação Digital: O que é e por que é importante para a sua empresa?** Blog da Hekima, 22 fev. 2021. Disponível em: <https://hekima.com.br/blog/transformacao-digital-o-que-e-e-por-que-e-importante-para-a-sua-empresa/>. Acesso em: 14 mai. 2023.

ROCHA, F.; ROCHA, P. Transformação Digital e Gestão de Pessoas: Impactos e Desafios. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2020, Resende.

ROCHA, M. C.; FERREIRA, L. C. Transformação digital na área de RH: uma análise do cenário brasileiro. **Encontro de Administração**, 2020, Rio de Janeiro.

ROBBINS, S. P., & JUDGE, T. A. **Comportamento organizacional**. Pearson. 2017.

SANTOS, M. M.; OLIVEIRA, V. A. A transformação digital no treinamento e desenvolvimento de colaboradores. **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. São Paulo: CNEG, 2021.

SILVA, A. B.; RAIMUNDO, F. A. A transformação digital na área de RH das empresas brasileiras. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 20, n. 3, p. 117-127, 2020.

SOUZA, R. A. B., & Ferreira, S. L. Desafios e oportunidades da transformação digital na área de recursos humanos. **Gestão & Regionalidade**, e46139. 2020.

STONER, J. A., & FREEMAN, R. E. **Administração**. Prentice Hall. 1995.

SMITH, J. A. **Transformação Organizacional: Liderança e Coordenação Efetivas**. São Paulo: Editora XPTO, 2020.

TAVOLARO, G. **Transformação Digital na área de RH: Como a tecnologia está mudando a área de Recursos Humanos**. Digital InnovationOne, 2020. Disponível em: <https://digitalinnovation.one/artigos/transformacao-digital-no-rh-como-a-tecnologia-esta-mudando-a-area-de-recursos-humanos>. Acesso em: 14 mai. 2023.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, **Business, and the World**. New York: Portfolio, 2017.

ULRICH, D. Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results. **Harvard Business Press**. 1997.

VIEIRA, L. A.; SALERNO, M. S. A. Transformação Digital e o Papel da área de RH. **Gestão de RH em Ambientes Competitivos: Inovações e Tendências**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

_____. A transformação digital e seus impactos na gestão de pessoas. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 12, n. 3, p. 202-221, 2019.

_____. E-learning e a gestão de pessoas: uma revisão sistemática. **Revista de Administração e Inovação**, v. 16, n. 1, p. 35-51, 2019.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

1 - Setor de Atuação da Organização na qual trabalha:

Competitividade, Tecnologia e Inovação

Desburocratização

Desenvolvimento Sustentável

Economia

Empreendedorismo

Infraestrutura

Internacional

Jurídico

Pequena e Média

Relações Trabalhistas e Sindicais

Capital Humano

Outro:

2 - Caracterize o porte da sua empresa com base no número de funcionários:

Pequeno porte (até 50 funcionários)

Médio porte (51 a 200 funcionários)

Grande porte (mais de 200 funcionários)

Outro:

3- Caracterize o porte da sua empresa de acordo com a faixa de Faturamento

Anual:

() Até R\$ 360.000,00 (Micro porte)

() De R\$ 360.000,01 a R\$ 4.800.000,00 (Pequeno Porte)

() De R\$ 4.800.000,01 a R\$ 78.000.000,00 (Médio Porte)

() Acima de R\$ 78.000.000,00 (Grande Porte)

Indique sua idade

Sua resposta

4- Tempo de existência da Empresa:

Menos de 1 ano

1-2 anos

3-5 anos

6-10 anos

Mais de 10 anos

Aponte o cargo que você ocupa

Aponte a área na qual você atua na empresa

RH

Operações

Marketing

Finanças

Estratégia

Outro:

Aponte seu nível de escolaridade mais alto (completo ou incompleto)

Graduação

Especialização

Mestrado

Doutorado

Indique o curso de graduação no qual você é formado:

Sua resposta

Indique o seu tempo de trabalho na organização atual:

Sua resposta

Por favor, responda as questões abaixo indicando o seu nível de concordância, usando a seguinte escala:

Discordo totalmente

Discordo muito

Concordo

Concordo muito

Concordo totalmente

V1 - Neste estudo segundo Johnson (2019) entende-se: "Transformação digital" é como atualizar o sistema operacional da sua empresa para a versão mais moderna e eficiente, onde a inovação e a tecnologia são as principais protagonistas.

Discordo totalmente

Discordo muito

Discordo

Concordo

Concordo muito

Concordo totalmente

Se você discorda da citação Segundo Johnson . Explique em poucas palavras o que é "Transformação digital" ?

V2 - Neste estudo de acordo com Moreira (2022) entende-se: Tecnologias digitais são os alicerces da nossa era, moldando o futuro com bits e bytes, e transformando nossas interações, negócios e sociedade.

Discordo totalmente

Discordo muito

Discordo

Concordo

Concordo muito

Concordo totalmente

Se você discorda da citação Segundo Moreira. Explique em poucas palavras o que é "Tecnologia digital" ?

Sua resposta

V3 - A transformação digital é fundamental para a inovação e o sucesso das operações da empresa.

- Discordo totalmente
- Discordo muito
- Discordo
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente

V4 - A transformação digital está integrada de forma eficaz nas estratégias globais da organização.

- Discordo totalmente
- Discordo muito
- Discordo
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente

V5 - As tecnologias digitais têm sido amplamente utilizadas para melhorar processos e tomadas de decisão em minha área.

- Discordo totalmente
- Discordo muito
- Discordo
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente

V6 - A eficiência operacional em minha área tem sido significativamente aprimorada devido à implementação de tecnologias digitais.

- Discordo totalmente
- Discordo muito
- Discordo
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente

V7 - A agilidade na gestão de minha área tem sido aprimorada por meio da utilização de tecnologias digitais.

- Discordo totalmente
- Discordo muito
- Discordo
- Concordo
- Concordo muito
- Concordo totalmente

V8 - A área de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel crucial na condução da transformação digital na na organização em que atuo.

Discordo totalmente
Discordo muito
Discordo
Concordo
Concordo muito
Concordo totalmente

V9 - A área de RH influencia de forma eficaz a adoção das tecnologias digitais por parte das equipes na organização.

Discordo totalmente
Discordo muito
Discordo
Concordo
Concordo muito
Concordo totalmente

V10 - A área de RH contribui significativamente para garantir que os colaboradores estejam alinhados com a transformação digital na empresa.

Discordo totalmente
Discordo muito
Discordo
Concordo
Concordo muito
Concordo totalmente

V11 - A área de RH é proativa na identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento relacionadas à transformação digital.

Discordo totalmente
Discordo muito
Discordo
Concordo
Concordo muito
Concordo totalmente

V12 - A área de RH está bem equipada para liderar as iniciativas de mudança necessárias para a transformação digital.

Discordo totalmente
Discordo muito
Discordo
Concordo
Concordo muito
Concordo totalmente

V13 - Acredito que na organização onde trabalho a transformação digital está ocorrendo em um ritmo:

Muito lento
lento
Nem lento nem rápido
Rápido
Muito rápido

V14 - Acredito que os gestores da área de RH estão suficientemente engajados e comprometidos com a transformação digital.

Concordo muito
Concordo
Indiferente

Discordo
Discordo muito

V15 - Acredito que a comunicação interna sobre a transformação digital está sendo eficaz na organização.

Concordo muito
Concordo
Indiferente
Discordo
Discordo muito

V16 - Acredito que as estratégias de transformação digital estão sendo bem executadas pela liderança da empresa.

Concordo muito
Concordo
Indiferente
Discordo
Discordo muito

V17 - Acredito que a transformação digital está gerando benefícios tangíveis para a organização.

Concordo muito
Concordo
Indiferente
Discordo
Discordo muito

APÊNDICE B – MATRIZ DE AMARRAÇÃO

Objetivos da pesquisa		Fundam entação teórica	Pontos investigação (Questões Pesquisa)	de da	Técnicas de coleta dos dados	Técnicas análise dados	de dos
Geral	Específico	Informações necessárias					
Analisar como a transformação digital tem influenciado a gestão de pessoas, identificando-se as principais tendências e desafios relacionados à adoção da transformação digital na área de RH das empresas brasileiras.	Levantar e analisar as principais tendências relacionadas à transformação digital na gestão de pessoas;	(TAPSC OTT E CASTO N, 2017)	1 Neste estudo segundo Johnson (2019) entende-se: "Transformação digital" é como atualizar o sistema operacional da sua empresa para a versão mais moderna e eficiente, onde a inovação e a tecnologia são as principais protagonistas. 2 -Neste estudo de acordo com Moreira (2022) entende-se: Tecnologias digitais são os alicerces da nossa era, moldando o futuro com bits e bytes, e transformando nossas interações, negócios e sociedade. 3 - A transformação digital é fundamental para a inovação e o sucesso das operações da empresa.		Pesquisas qualitativas são as entrevistas permitindo que os pesquisadores obtenham informações	Análise de conteúdo será utilizada para interpretar as informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com os stakeholders. Através da análise de conteúdo, será possível identificar as principais categorias e subcategorias que emergirem dos dados coletados	de será para as informações obtidas por meio das entrevistas realizadas com os stakeholders. Através da análise de conteúdo, será possível identificar as principais categorias e subcategorias que emergirem dos dados coletados

<p>Identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas brasileiras na adoção da transformação digital na área de RH;</p>	<p>Berman (2018)</p>	<p>4 - A transformação digital está integrada de forma eficaz nas estratégias globais da organização.</p> <p>5 - As tecnologias digitais têm sido amplamente utilizadas para melhorar processos e tomadas de decisão em minha área.</p> <p>6 - A eficiência operacional em minha área tem sido significativamente aprimorada devido à implementação de tecnologias digitais.</p>	
<p>Investigar como a transformação digital tem sido aplicada na gestão de RH em empresas brasileiras;</p>	<p>Vieira e Salerno (2019)</p>	<p>7 - A agilidade na gestão de minha área tem sido aprimorada por meio da utilização de tecnologias digitais.</p> <p>8 -A área de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel crucial na condução da transformação digital na na organização em que atuo.</p>	
<p>Analisar os impactos da transformação digital na gestão de pessoas, considerando seus efeitos nas estratégias de RH e no desempenho</p>	<p>Castro e Almeida (2019) análise de dados pode ser</p>	<p>9 -A área de RH influência de forma eficaz a adoção das tecnologias digitais por parte das equipes na organização.</p> <p>10 -A área de RH contribui significativamente para garantir que os colaboradores estejam alinhados com a transformação digital na empresa.</p>	

<p>organizacional.</p>	<p>11 -A área de RH é proativa na identificação de necessidades de treinamento e desenvolvimento relacionadas à transformação digital.</p>	
	<p>12 -A área de RH está bem equipada para liderar as iniciativas de mudança necessárias para a transformação digital.</p> <p>13 - Acredito que na organização onde trabalho a transformação digital está ocorrendo em um ritmo:</p> <p>14 - Acredito que os gestores da área de RH estão suficientemente engajados e comprometidos com a transformação digital.</p> <p>15 - Acredito que a comunicação interna sobre a transformação digital está sendo eficaz na organização.</p> <p>16 -Acredito que as estratégias de transformação digital estão sendo bem executadas pela liderança da empresa.</p> <p>17 - Acredito que a transformação digital está gerando benefícios tangíveis para a organização.</p>	

APÊNDICE C – TCLE

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Esta pesquisa faz parte do Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, dos alunos ANDRE ALVES MACEDO, EDUARDO AFONSO MARQUES, GUILHERME SALGADO FERNANDES, MATHEUS MINOBOLI FERREIRA da Universidade Presbiteriana Mackenzie, cujo tema é O PAPEL DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS NO CONTEXTO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NAS EMPRESAS. Sua visão, como gestor de outras áreas, é bastante importante para nós.

Sua colaboração será responder este questionário que lhe está sendo enviado em formato online. Você gastará em torno de 20 minutos para respondê-lo.

Suas respostas são confidenciais e você não será identificado em momento algum. Também poderá parar de responder o questionário se não quiser mais participar da pesquisa, caso sinta algum desconforto.

Se quiser receber os resultados da pesquisa, deixe seu e-mail abaixo.