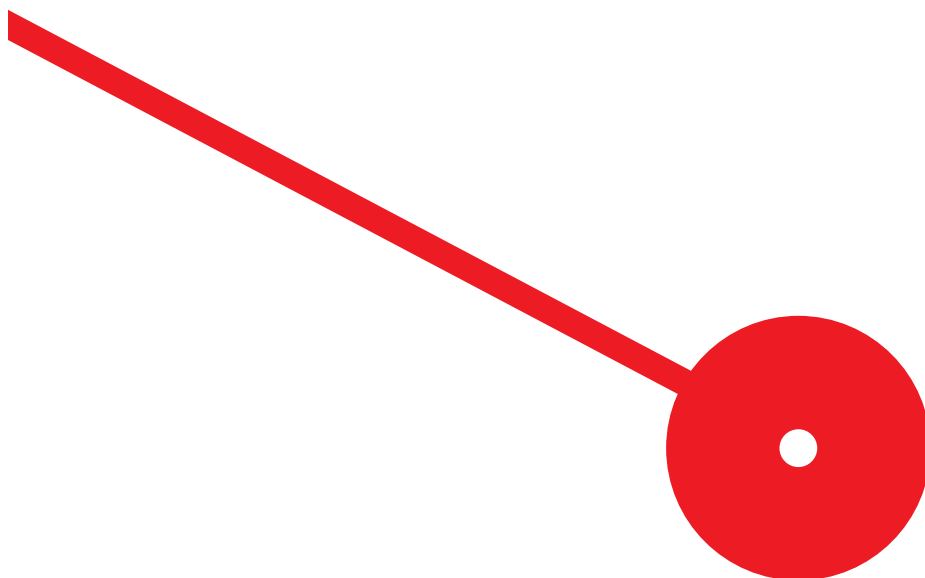




A Transformação Digital na Gestão de Recursos Humanos

Maria Inês Lascasas

07/2025



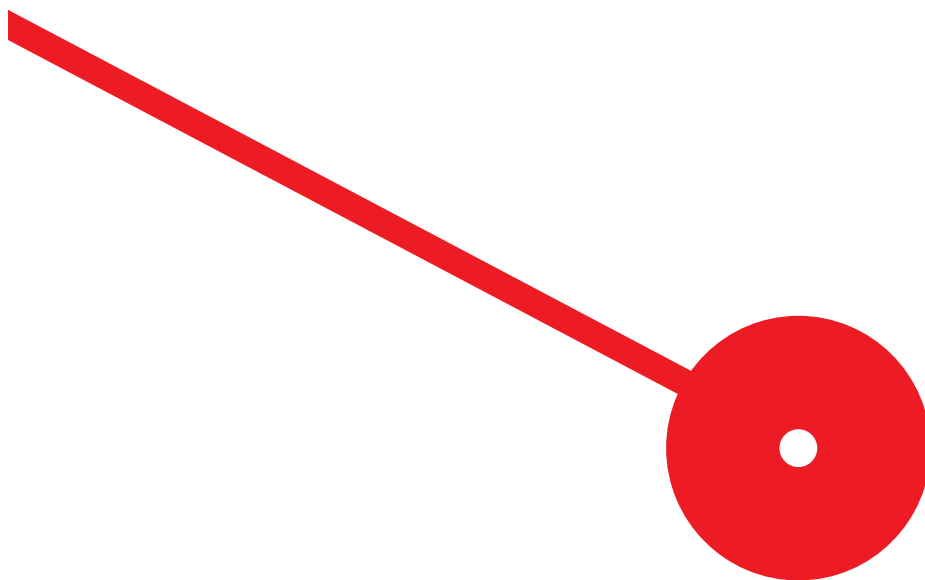


A Transformação Digital na Gestão de Recursos Humanos

Maria Inês Lascasas

Dissertação de Mestrado apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações ramo de Gestão de Empresas, sob orientação da Professora Especialista Marlene Sofia Alves e Silva

Maria Inês Lascasas
A Transformação Digital na Gestão de Recursos Humanos
07/2025



Agradecimentos

A concretização desta dissertação representa o culminar de um percurso académico desafiante, enriquecedor e transformador. Este trabalho não teria sido possível sem o apoio, a orientação e o incentivo de várias pessoas, às quais expresso o meu mais sincero agradecimento.

Em primeiro lugar, agradeço à minha orientadora, Professora Especialista Marlene Sofia Alves e Silva, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), pela sua dedicação, rigor e constante disponibilidade ao longo de todo este processo. A sua orientação científica, os seus conselhos e o acompanhamento atento foram fundamentais para a realização desta investigação e para o meu crescimento académico e pessoal.

Agradeço igualmente ao ISCAP e a todos os docentes que, ao longo do meu percurso, contribuíram para a minha formação e para o desenvolvimento de um pensamento crítico e reflexivo. Aos participantes do estudo — pelas entrevistas e pela colaboração nos questionários — deixo também o meu reconhecimento pela disponibilidade e contributo valioso para esta investigação.

Aos meus pais, expresso uma gratidão profunda e eterna, por serem o meu maior exemplo de força, amor e dedicação. Obrigada por acreditarem sempre em mim, mesmo nos momentos mais difíceis, e por me transmitirem os valores da persistência e do trabalho. À minha família, pelo carinho, paciência e incentivo constante, agradeço por estarem sempre presentes e por tornarem este caminho mais leve.

Ao meu namorado, agradeço todo o apoio, compreensão e palavras de encorajamento ao longo de todo este processo. A sua paciência, companheirismo e motivação foram essenciais para ultrapassar os momentos de maior exigência e para manter o foco até à conclusão deste trabalho.

Um agradecimento muito especial às minhas amigas de faculdade, Ana e Catarina, por toda a amizade, apoio e partilha ao longo destes anos. O vosso incentivo constante, as conversas, os momentos de descontração e o companheirismo tornaram esta etapa mais leve e feliz.

Por fim, deixo um agradecimento a todos os amigos e colegas que, de forma direta ou indireta, me acompanharam nesta jornada. Cada gesto, palavra e partilha contribuíram para que este projeto se tornasse uma realidade.

Resumo

A transformação digital tem-se afirmado como um dos principais motores de mudança nas organizações contemporâneas, impulsionando alterações profundas nos modelos de gestão, na cultura organizacional e na forma como o trabalho é concebido e executado. Neste contexto, a gestão de recursos humanos (GRH) surge como uma das áreas mais impactadas, assumindo um papel determinante na adaptação e integração das tecnologias digitais nos processos de gestão de pessoas.

A presente dissertação tem como objetivo analisar de que forma a transformação digital tem inovado os processos, práticas e estratégias de GRH, e qual o seu impacto no desempenho organizacional e na cultura empresarial. Através da introdução de ferramentas digitais, como o People Analytics, a GRH tem vindo a redefinir o seu papel estratégico, promovendo uma maior agilidade, eficiência e suporte à tomada de decisão.

Com vista a uma compreensão mais abrangente e aprofundada do fenómeno, este estudo adota uma abordagem metodológica de natureza mista, integrando métodos qualitativos e quantitativos. Na vertente qualitativa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a profissionais da área de recursos humanos, permitindo recolher perceções diretas sobre os desafios, oportunidades e transformações observadas no contexto organizacional. Já na vertente quantitativa, foi aplicado um questionário a um conjunto alargado de profissionais da área, com o intuito de analisar tendências, níveis de digitalização e impactos práticos das ferramentas tecnológicas nas suas funções.

Os resultados obtidos revelam uma mudança significativa no papel dos departamentos de recursos humanos, com um movimento progressivo de digitalização que tem permitido otimizar processos, reduzir tarefas administrativas e aumentar o foco estratégico das equipas. Contudo, o estudo evidencia também alguns desafios relevantes, como a necessidade de reforçar competências digitais, de promover a adaptação cultural e de garantir uma implementação ética e equilibrada das tecnologias emergentes.

Em síntese, este trabalho contribui para o debate científico sobre a transformação digital na GRH, destacando a importância de alinhar inovação tecnológica, estratégia organizacional e valorização humana. As conclusões reforçam que a digitalização, quando acompanhada de uma gestão eficiente da mudança, pode constituir um fator-chave de vantagem competitiva e sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Recursos Humanos (RH), Transformação digital, Gestão de recursos humanos (GRH), People Analytics, Ferramentas digitais, Impacto organizacional, Inovação, Entrevistas, Questionário.

Abstract

Digital transformation has emerged as one of the main drivers of change in contemporary organizations, leading to profound shifts in management models, organizational culture, and the way work is designed and executed. In this context, Human Resource Management (HRM) has been particularly affected, assuming a decisive role in adapting and integrating digital technologies into people management processes.

This dissertation aims to analyse how digital transformation is reshaping HRM processes, practices, and strategies, as well as its impact on organizational performance and corporate culture. Through the introduction of digital tools such as People Analytics, HRM has been redefining its strategic role, fostering greater agility, efficiency, and data-driven decision-making.

To achieve a comprehensive and in-depth understanding of the phenomenon, this study adopts a mixed-methods approach, combining qualitative and quantitative techniques. Within the qualitative dimension, semi-structured interviews were conducted with human resource managers and professionals, allowing for the collection of direct insights into the challenges, opportunities, and transformations taking place in organizational contexts. On the quantitative side, a survey was applied to a broader group of HR professionals, with the purpose of analysing trends, levels of digitalization, and the practical impact of technological tools on their work.

The findings reveal a significant transformation in the role of HR departments, characterized by an ongoing digitalization process that has optimized procedures, reduced administrative workload, and strengthened the strategic focus of HR teams. However, the study also highlights important challenges, including the need to enhance digital competencies, foster cultural adaptation, and ensure an ethical and balanced implementation of emerging technologies.

In conclusion, this research contributes to the scientific discussion on digital transformation within HRM, emphasizing the importance of aligning technological innovation with organizational strategy and human-centered values. The results confirm that digitalization, when accompanied by effective change management, can become a key driver of competitive advantage and organizational sustainability.

Keywords: Digital transformation, Human resource management (HRM), People Analytics, Organizational impact, Innovation, Interviews, Survey.

Índice

Introdução	1
Capítulo I – Revisão da literatura.....	5
1.1. Transformação Digital.....	6
1.1.1. Conceito e evolução da transformação.....	6
1.1.2. Os desafios da transformação digital.....	11
1.2. Gestão de Recursos Humanos	13
1.2.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos	13
1.2.2. Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos.....	16
1.3. A transformação digital e o impacto nos Recursos Humanos.....	19
1.3.1. A digitalização nos processos de Recursos Humanos.....	19
1.3.2. Benefícios e desafios da transformação digital no RH.....	20
1.3.3. A Inteligência artificial nos Recursos Humanos	22
Capítulo II – Metodologia de investigação	25
2.1. Objetivos do estudo	26
2.2. Instrumentos de Recolha de Dados	26
2.3. Amostra	28
2.3.1. Amostra do questionário.....	28
2.3.2. Amostra Entrevistas.....	31
2.4. Recolha de dados	32
2.4.1. Tratamento de dados.....	46
Capítulo III – Apresentação e análise dos resultados	47
3. Resultados.....	48
3.1. Análise dos questionários em SPSS	48
3.1.1. Resultados questionários em SPSS.....	51
3.2. Análise das Entrevistas.....	61
3.2.1. Resultados das entrevistas	62

Capítulo V – Conclusão.....	67
Referências bibliográficas.....	72
Anexos.....	78
Anexo I – Guião de Entrevistas	79
Anexo II - Entrevistas	79
Anexo III – Questionários.....	90

Índice de Figuras

Figura 1 Idade dos participantes x Percepção do processo de digitalização	54
Figura 2 Início da transformação digital x Dimensão da empresa	55
Figura 3 Idade dos participantes x Percepção do processo de digitalização	56
Figura 4 Benefícios da Inteligência Artificial x Nível de digitalização nos RH	57
Figura 5 Percepção de risco profissional associada à transformação digital x Idade.....	58
Figura 6 Desafios identificados na transformação digital x Nível atual de digitalização em RH.....	59

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Idade da Amostra.....	28
Tabela 2 Habilitações Literárias da Amostra	28
Tabela 3 Experiência na área da Amostra	29
Tabela 4 Função Atual da amostragem	29
Tabela 5 Dimensão das empresas da amostragem.....	29
Tabela 6 Amostra dos entrevistados.....	31
Tabela 7 "Idade"	32
Tabela 8 Habilitações Literárias	32
Tabela 9 Função atual.....	33
Tabela 10 “Experiência na área de Recursos Humanos”	34
Tabela 11 "Quantos colaboradores têm a sua empresa?"	34
Tabela 12 "Considera a sua organização inovadora na área de Recursos Humanos"	34
Tabela 13 "Se sim, em quais processos?"	35
Tabela 14 "Quais os processos acha mais importantes e que fariam mais sentido de serem impactados pela transformação digital?"	36
Tabela 15 "Na sua opinião, qual o nível de digitalização atual nos processos de RH da sua organização?"	37
Tabela 16 "Que tecnologias digitais são utilizadas na sua área?"	37
Tabela 17 "A digitalização contribuiu para aumentar a eficiência dos processos de RH?"	38
Tabela 18 "A implementação da digitalização foi algo"	39
Tabela 19 " A transformação digital melhorou a qualidade dos serviços prestados pelo departamento de RH? "	40
Tabela 20 “Considera que as tecnologias digitais facilitam/facilitaram a retenção de talentos?”	40
Tabela 21 "Acredita que a digitalização contribuiu para melhorar a experiência dos colaboradores?"	42
Tabela 22 " Quais os benefícios identificados com a adoção da Inteligência Artificial?"	43
Tabela 23 " Que desafios considera mais relevantes na implementação da transformação digital? "	43

Tabela 24 " Em que áreas considera que o investimento digital deve ser prioritário nos RH?"	44
Tabela 25 " Considera que com a transformação digital a função de RH fica em risco?"	45
Tabela 26 "Gostaria de acrescentar alguma informação/opinião?"	45
Tabela 27 Percepção de Inovação nas práticas de RH	51
Tabela 28 Nível de digitalização nos RH	51
Tabela 29 Melhoria de qualidade no serviço emergente da transformação digital	52
Tabela 30 Processos de RH mais digitalizados	53

Lista de abreviaturas

AI – Artificial Intelligence

ATS – Application Tracking System

CRM – Customer Relationship Management

ERP – Enterprise Resource Management

e-HRM – Eltronic Human Resource Management

GERH – Gestão Estratégica de Recursos Humanos

GDRH- Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HRIS – Human Resources Information System

IA – Inteligência artificial

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

IoT- Internet of Things

RH – Recursos Humanos

RGPD- Regulamento Geral de Proteção de Dado

Vivemos numa era marcada pela velocidade das mudanças, pela globalização e pela crescente influência das tecnologias digitais em todos os aspetos da vida social e organizacional. O que é apelidado de transformação digital deixou de ser uma tendência emergente para se tornar num fenómeno transversal e inevitável. Redefine a forma como as empresas operam, competem e se relacionam com o seu público, os seus stakeholders. No seio dessa transformação, o capital humano assume um papel central, pois é através das pessoas que as tecnologias se tornam verdadeiramente produtivas e transformadoras.

Neste contexto, o papel dos Recursos Humanos (RH) assume uma relevância singular. Se no passado a função de RH se limitava a processos administrativos, hoje ela é chamada a liderar a mudança cultural e estratégica necessária para acompanhar a revolução tecnológica. A gestão de pessoas passou a ser um eixo determinante da transformação digital, pois é através das pessoas que a tecnologia adquire sentido e utilidade. A forma como as organizações capacitam, envolvem e motivam os seus colaboradores tornou-se um fator crítico para o sucesso da digitalização e para o desenvolvimento de ambientes de trabalho mais ágeis, colaborativos e inovadores.

A transformação digital, mais do que a simples adoção de ferramentas tecnológicas, representa um processo de reinvenção organizacional e humana. Envolve uma reestruturação profunda dos modelos de negócio, das práticas de gestão e das culturas corporativas, exigindo novas competências, novas formas de pensar e novas maneiras de gerir o talento. Assim, compreender o impacto da transformação digital na Gestão de Recursos Humanos é essencial não apenas para perceber as mudanças estruturais que se verificam nas empresas, mas também para refletir sobre as implicações humanas, sociais e éticas desse processo.

A presente dissertação procura, portanto, analisar de que forma a transformação digital tem influenciado as práticas e a estratégia de gestão de Recursos Humanos, bem como compreender as perceções dos profissionais da área sobre os benefícios, desafios e oportunidades associados a essa transição tecnológica. Pretende-se identificar em que medida os departamentos de RH têm acompanhado as exigências da era digital e como têm adaptado os seus métodos de trabalho, processos e cultura organizacional.

A nível teórico, o estudo sustenta-se numa revisão bibliográfica que aborda o conceito de transformação digital, a sua evolução histórica e os seus principais desafios, relacionando-os com a evolução da Gestão de Recursos Humanos e com as novas práticas

emergentes nesta área. Autores como Westerman et al. (2014), Bharadwaj et al. (2013), Vial (2019) e Armstrong & Taylor (2020) fornecem o enquadramento necessário para compreender esta interligação entre tecnologia, pessoas e estratégia organizacional.

Do ponto de vista empírico, a investigação combina uma abordagem quantitativa, através da aplicação de um questionário a 76 profissionais da área dos Recursos Humanos, e uma abordagem qualitativa, através da realização de cinco entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes perfis e níveis de experiência. Esta metodologia mista permite uma análise mais abrangente e profunda, articulando perceções individuais com tendências gerais. A análise dos dados foi conduzida com recurso ao software SPSS, complementada com a interpretação qualitativa das entrevistas, possibilitando uma triangulação coerente entre resultados, teoria e prática.

A escolha deste tema justifica-se não apenas pela sua atualidade, mas também pela sua relevância social e científica. Numa era em que a tecnologia redefine o trabalho e o papel do ser humano nas organizações, torna-se imperativo compreender como a digitalização pode ser usada de forma estratégica e ética na gestão das pessoas. Ao longo deste estudo, defende-se que a verdadeira transformação digital nas empresas só será alcançada quando for acompanhada por uma transformação humana, isto é, quando a inovação tecnológica caminhar lado a lado com a valorização, o desenvolvimento e o bem-estar dos colaboradores.

Esta dissertação está estruturada em três capítulos principais. No Capítulo I, é apresentada a revisão da literatura, onde se explora o conceito, o contexto e a evolução da transformação digital, bem como os seus desafios e o impacto que tem na Gestão de Recursos Humanos. O Capítulo II descreve a metodologia adotada, apresentando o desenho do estudo, as técnicas de recolha de dados e os procedimentos de análise utilizados. Por fim, o Capítulo III é dedicado à apresentação e análise dos resultados, articulando os dados obtidos com os contributos teóricos discutidos, culminando numa reflexão crítica sobre as implicações da transformação digital nas práticas de Recursos Humanos.

Em suma, esta investigação procura contribuir para uma compreensão mais clara e atualizada sobre o papel dos Recursos Humanos no contexto da transformação digital. Pretende-se demonstrar que o futuro das organizações dependerá não apenas da sua capacidade tecnológica, mas sobretudo da sua habilidade em aliar a inovação à

humanização, tornando a tecnologia um meio de amplificar o potencial humano e não um substituto dele.

CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Transformação Digital

Nos últimos anos, a transformação digital tem assumido um papel poderoso nas estratégias das organizações, alterando a forma como operam, comunicam e se relacionam com os seus *stakeholders*.

Existindo o conceito de transformação digital desde os anos 90, hoje em dia é um tema bastante abordado devido, também, à popularidade da Inteligência Artificial (Berman, 2012; Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Porém a transformação digital não se limita apenas à adoção de tecnologia, foca-se também em mudanças estruturais nos processos internos empresariais e nas culturas organizacionais (Bharadwaj et al., 2013) . A transformação digital é a utilização de tecnologias digitais para melhorar a eficiência e a eficácia dos processos.

1.1.1. Conceito e evolução da transformação

A Revolução Digital, também conhecida como a Terceira Revolução Industrial, marca a transição da tecnologia mecânica e eletrônica analógica para a eletrônica digital (Ardelin, 2020). A transformação para o digital começou na segunda metade do século XX com a utilização dos computadores e continua a transformar-se até os dias de hoje.

Essa tem vindo a consolidar-se como um dos fenómenos mais marcantes do tempo contemporâneo, criando impulsionadores de mudanças drásticas nas organizações, detalhadamente nos modelos de negócio e na forma como o trabalho é concebido e realizado.

O conceito de “transformação digital” descreve um processo estratégico e contínuo e incorpora tecnologias digitais com o objetivo de aprimorar o desempenho, incrementar a eficácia operacional, estimular a inovação e criar valor sustentado para os diversos stakeholders (Vial, 2019; Westerman, Bonnet & McAfee, 2014).

De acordo com Westerman et al. (2014) a transformação digital vai além da implementação da tecnologia, envolve uma complexa reestruturação das atividades e capacidades organizacionais para maximizar o potencial digital.

A transformação digital transcendeu dos limites dos processos internos das organizações para reformular os modelos de negócios tradicionais, alterando radicalmente o relacionamento entre clientes e fornecedores devido aos grandes avanços tecnológicos dos últimos anos, que incluem a disponibilidade da internet móvel, sensores cada vez mais específicos, com maior potência, mais acessíveis e a inteligência artificial (Bharadwaj, Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013; Schwab, 2016).

Esta mudança significativa pode incluir operações cruciais ao negócio e que afetam produtos e processos, além de rever estruturas organizacionais e conceitos de gestão. Nesse contexto, é fundamental o desenvolvimento de uma estratégia de transformação digital que sirva como ideia central para integrar toda a organização, priorização e implementação da transformação digital. Com alguma frequência as empresas criam e definem estratégias de tecnologia da informação (TI), porém Matt, Hess e Benlian (2015) afirmam que essas definições geralmente focam na gestão da infraestrutura de TI interna da organização e têm muito pouco ou nenhum impacto na promoção de inovações para o desenvolvimento do negócio.

As diversas abordagens para a transformação digital possuem diferentes perspectivas e vários propósitos. Essas estratégias partem de uma perspectiva empresarial, centrando-se na transformação de produtos, processos e aspectos organizacionais em resultado das novas tecnologias. Isto evidencia uma distinção significativa entre automação e otimização de processos, uma vez que as estratégias de transformação digital vão para além do paradigma do processo e implicam alterações nos modelos de negócio, bem como nos produtos e serviços (Bharadwaj et al., 2013; Matt et al., 2015).

A transformação digital proporciona diversas vantagens, como a melhoria da qualidade e a simplificação dos procedimentos de serviços prestados aos beneficiários, serviços prestados de forma inovadora e criativa, a melhoria do nível de processos e produção, e a nível de reestruturação cultural da sociedade em termos de trabalho, pensamento e comunicação. (Husam, 2022)

Existem várias dimensões da transformação digital, incluindo o apoio à liderança, infraestruturas, segurança digital e o desenvolvimento de novos negócios. A liderança é crucial para determinar a filosofia de uma organização e no apoio a comportamentos positivos para atingir os objetivos da organização objetivos da organização. A

infraestrutura é a base que suporta a organização e inclui dispositivos, equipamentos, programas, redes e instalações necessárias para desenvolver os serviços da organização. A segurança digital refere-se aos métodos utilizados para proteger as contas e os ficheiros da Internet contra infiltrações, interferências e intrusão por parte de utilizadores externos. O desenvolvimento de novos negócios envolve a obtenção de novos recursos e maximizar os existentes. (Shirin et al., 2022).

Do ponto de vista histórico, a nossa sociedade assistiu a grandes convulsões e mudanças no início do século. O início do século XXI não foi diferente. Os avanços tecnológicos e a rápida absorção de conhecimento provocaram muitas e significativas transformações no dia-a-dia da população. Os comportamentos das pessoas, bem como a composição e as operações das empresas, estão constantemente a mudar como resultado dessas mudanças (Gouveia, 2012).

As raízes da transformação digital remontam ao aparecimento dos computadores e à digitalização dos processos. Nas fases iniciais, a digitalização implicava principalmente a conversão de informações analógicas em formatos digitais, permitindo um armazenamento, recuperação e manipulação mais fáceis dos dados (Terras, 2011; Walter, 2023). Esta fase inicial lançou as bases para a digitalização de funções operacionais e a automatização de tarefas rudimentares.

Este fenómeno que veio transformar o mundo é, por alguns, atribuído à Quarta Revolução Industrial e à evolução da economia digital, ao que chamam de Indústria 4.0. O objetivo central desta abordagem estratégica é impulsionar a inovação no sector da indústria transformadora. A Deloitte (2014) acrescenta que a ambição subjacente a esta política propaga-se para além dos elementos tecnológicos, abrangendo uma mudança de paradigma fundamental na vista geral das operações de fabrico.

Esta evolução não se foca em ser uma simples digitalização de documentos ou processos, mas sim a representação de uma transição mais ampla e complexa, que implica mudanças profundas nas práticas de gestão, nos modelos de negócio, nas competências dos colaboradores e na cultura organizacional (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021).

Autores como Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015) indicam três conceitos interrelacionados do processo de transformação digital que foram ocorrendo ao longo dos anos, a digitalização (digitization), a digitalização de processos (digitalization), e a transformação digital (digital transformation).

A digitalização é o primeiro estágio e entende-se ser o processo técnico para a alteração das informações convencionais e tradicionais para o formato digital.

Esta transformação no processo ocorre por meio da codificação dos dados analógicos como documentos em papel, imagens ou sons permitindo que essas informações possam ser armazenadas, processadas e transmitidas através de computadores (Dougherty e Dunne, 2012; Bloomberg, 2018).

Não alterando a natureza do processo convencional, a digitalização apenas transfere o “conteúdo” para o digital, mantendo a estrutura, como por exemplo o uso de formulários em formato digital. Este estágio está fortemente ligado à terceira revolução industrial, marcada pelo surgimento da informática, mas não representa, por si só, uma revolução nos processos produtivos apenas uma forma de otimizá-los tecnologicamente sem modificar o habitual. Focada na redução de custos e no desenvolvimento dos processos visando uma melhoria de experiência aos beneficiários. (Verhoef et. al. 2019)

No estágio seguinte falamos da digitalização de processos, que é uma etapa um pouco mais complexa do que a anterior.

A digitalização de processos (*digitalization*) refere-se à utilização da componente técnica e à digitalização de conteúdos com o objetivo de modificar e otimizar os processos de negócios existentes. Neste contexto, a digitalização implica a utilização abrangente do digital em todos os produtos físicos como por exemplo, a criação de novos canais digitais de comunicação com o cliente (como aplicativos móveis e plataformas online), permitindo interações que anteriormente não eram possíveis (Ramaswamy & Ozcan, 2016; Li et al., 2016). A digitalização de processos representa, assim, uma mudança na forma como as organizações coordenam as suas atividades internas e externas, promovendo maior eficiência operacional e gerando valor adicional por meio de melhorias na experiência do cliente (Pagani & Pardo, 2017).

Portanto a digitalização de processos prepara o caminho para a transformação digital que se caracteriza por ser a fase mais avançada desta evolução. Onde a tecnologia digital não só auxilia, mas redefine modelos de negócios, cadeias de valor e a própria proposta de valor das organizações.

A transformação digital requer uma alteração radical e estratégica para toda a organização. Caracteriza-se por ser um processo holístico que se baseia na incorporação das tecnologias digitais em todas os setores do negócio, promovendo mudanças cruciais nos modelos de operação, na cultura empresarial e nos métodos de criação de valor (Salesforce, 2018; HPE, 2018; Bokolo, 2017).

Esta está muito focada numa visão futura e nas soluções que não estão abrangidas pela existência da otimização digital, é um processo que se completa com a criação de modelos de negócios com foco estratégico de aquisição de mercado e de obtenção de lucros.

Para Bokolo (2017), a transformação digital assenta em três pilares fundamentais: as tecnologias digitais, as pessoas e os dados. Esta mudança exige a ultrapassagem de obstáculos estruturais, culturais e tecnológicos, e observa-se para além da simples digitalização ou otimização digital, requer uma reinvenção total da lógica dos negócios da organização. Nesse caso, a digitalização representa não apenas a adoção de tecnologias emergentes como *cloud computing*, *Internet of Things (IoT)*, plataformas digitais, *big data* e *analytics* (Gilchrist, 2016), mas também uma reestruturação acentuada dos sistemas sociais internos incluindo a cultura, as metas, os processos e as estruturas organizacionais (Davis et al., 2014).

A transformação digital é caracterizada como o fenómeno mais amplo do processo de evolução digital, pois implica alterações em toda a empresa e resulta em novos modelos de negócios (Iansiti & Lakhani, 2014; Kane et al., 2015). Esses modelos, frequentemente se tornam inovadores para o setor ou para a própria organização, reorganizando a forma como é elaborada a criação, a entrega e a recolha de valor da empresa (Teece, 2010). Os autores Zott e Amit (2008) destacam que o pensamento e a lógica empresarial é modificada com a transformação digital e é criada a vantagem competitiva, ao permitir que as organizações explorem competências centrais existentes ou desenvolvam novas capacidades.

No âmbito empresarial, a digitalização é relacionada ao conceito de ambiente VUCA (Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade), que obriga a uma reação ágil e inovadora das organizações (Kane et al., 2015). Portanto, a habilidade de adaptação e a agilidade organizacional tornaram-se habilidades essenciais, exigindo uma liderança apta a gerir processos de transformação complexos e promover uma cultura de aprendizado constante.

De salientar que a transformação digital não tem um final estipulado, baseia-se num processo dinâmico, de adaptação contínua e inovação consistente.

1.1.2. Os desafios da transformação digital

A transformação digital acarreta inúmeros benefícios como o aumento da eficiência, a melhoria na tomada de decisões e a inovação nos modelos de negócio. No entanto o processo apresenta vários desafios significativos para as organizações sobretudo quando envolve mudanças profundas nas estruturas, comportamentos e competências.

Como Stockdale & Standing (2004) afirmam o ambiente eletrónico pode ser bem intimidante. A maioria das organizações são aversas à mudança principalmente quando se especifica no âmbito digital. As condições facilitadoras, as características do proprietário ou gestor, a perceção de facilidade de uso e a perceção de utilidade podem ser alguns dos elementos que podem explicar a relutância observada pelas organizações em seguir este processo, sendo o uso da tecnologia dependente delas (Kumar & Ayedee, 2021).

As condições facilitadoras podem ser interpretadas como o grau em que um indivíduo acredita que as suas infraestruturas técnicas e organizacionais serão úteis no apoio à adoção tecnológica. A maioria das pequenas e médias empresas (PME) apresentam infraestruturas técnicas inadequadas, o que constitui uma barreira significativa à implementação de tecnologias. Esta insuficiência pode ser causada devido à dimensão e escassez de capital e de recursos.

Por outro lado, a perceção da facilidade de utilização é caracterizada pelo nível em que uma pessoa considera que um sistema é fácil de utilizar e não requer conhecimentos especializados para o utilizar. Isto significa que os gestores e os proprietários das PME não compreendem a importância de possuir conhecimentos especializados para este efeito, embora alguns recursos digitais pareçam ser fáceis de utilizar. No entanto, o mau

uso fará com que a utilidade da adoção seja menos percebida, pois os resultados esperados não serão mostrados, ou seja, não será possível ver os benefícios do desempenho esperado com a adoção da tecnologia, isso aumentará o ceticismo sobre o processo de digitalização (Kumar & Ayedee, 2021; Klein & Todesco, 2020). Por outro lado, as PME podem adotar soluções tecnológicas genéricas que incluem ferramentas muito complexas e por vezes desnecessárias, não indo ao encontro das suas necessidades ou objetivos estratégicos. A falta de conhecimento torna as PME menos motivadas para obter o retorno esperado (Klein & Todesco, 2020).

1.2. Gestão de Recursos Humanos

A Gestão de Recursos Humanos (GRH) é uma função fundamental que engloba a gestão e relação de toda a organização e das *suas* pessoas. Nas últimas décadas, a GRH tem vindo a assumir um papel cada vez mais estratégico, abandonando uma visão meramente administrativa e passando a ser um agente de transformação, inovação e cultura organizacional (Armstrong & Taylor, 2020).

Esta evolução reflete uma nova forma de entender o capital humano, não apenas como um recurso, mas como um ativo que gera valor e vantagem competitiva. A crescente digitalização dos processos, as novas exigências do mercado de trabalho e a aceleração tecnológica vieram reforçar a importância dos Recursos Humanos enquanto área facilitadora da mudança e da aprendizagem organizacional (Ceitil, 2006; Chiavenato, 2014).

1.2.1. Evolução da Gestão de Recursos Humanos

A gestão de Recursos Humanos tem se destacando pela sua evolução e impacto nas organizações ao longo dos últimos anos. O conceito apenas surgiu no início do século XX, tendo havido uma evolução demorada com diferentes fases sendo a GRH enquadrada na terceira fase.

Para o autor Tavares (2010), as entidades empregadoras, no começo do século XX, recrutavam e laboravam com funcionários de escassas aptidões, havia um foco mais voltado para a força física e capacidade manual, condensando para uma despreocupação do bem-estar das pessoas, dando origem à vivência de um procedimento, antigamente habitual, desumano, sem preocupação com a gestão das pessoas (Cunha, et al. 2010). Com o aparecimento do Taylorismo, por Frederick Taylor, um novo conceito continuamente focado no fator produtivo gerando o maior lucro possível para as organizações, mas com uma vertente mais humana sendo considerado o começo da função pessoal, para os autores referidos anteriormente.

A GRH tem evoluído “a olhos vistos, ao longo dos anos, numa tentativa de acompanhar as mudanças constantes da sociedade, das culturas e dos diferentes indivíduos, (Peretti 2011).

A evolução da função pode ser compreendida em três grandes fases distintas. Inicialmente, sendo caracterizada como primeira fase, entre 1900 e 1940 era designada

como Administração do Pessoal centrando-se nas práticas operacionais como a admissão, gestão de remunerações, formações e medidas disciplinares. Numa segunda fase surgiu a Gestão do Pessoal, na década de 50, e provinha do aumento de planeamento, contratações, rendimentos, desenvolvimento de carreira, avaliação, análise de funções, uma vertente mais orientada para o humano e as ações comunitárias. Numa terceira fase evolui-se para o nome, conhecido por nós hoje em dia, Gestão de Recursos Humanos onde se cria uma visão mais estratégica e integrada da função. Onde as atividades se baseiam na terceirização de determinadas atividades e no processo seletivo existe uma continuidade do processo de salários, formação e ações comunitárias.

Em 1981 foi necessário alargar o conceito aparecendo assim a Gestão Estratégica de Recursos Humanos (GERH) com funções na terceirização de determinadas atividades e há um aparecimento de novas ações provenientes dos RH, tornando-se como um facilitador do conhecimento, de comunicação da entidade empregadora-empregador, um protetor do capital humano. A GERH ainda é uma designação atual e visa a criação de sistemas ativos humanos para novos objetivos estratégicos.

Para Sousa, et al. (2006), o indivíduo é visto, pelas organizações, como um recurso que deverá ser “utilizado de forma eficiente”. Nos anos 80 existe uma evolução notável gerada pelo grande crescimento acelerado da tecnologia, pela pausa do crescimento e o desenvolvimento da afluência internacional (Hall, 2004).

As transformações que acompanhamos anteriormente têm como justificativa a concorrência destemida e em grande escala tornando-se numa competição que compeliu às empresas inovarem e adaptarem as suas estratégias, procurando evoluir e distinguir-se de forma positiva dos seus concorrentes, estimulando o surgimento das economias do conhecimento (Tavares, 2010), cujo principal fator de diferenciação é o conhecimento dos seus colaboradores.

Uma nova perspetiva contingencial cria-se a partir da década de 90, solidificando a ligação fundamental da GRH com a estratégia organizacional que age com o propósito de dirigir o fator humano como um recurso estratégico, compreendendo o sistema de Recursos Humanos na estratégia global da empresa (Dessler, 2003).

A área da GRH tem vindo a ser trabalhada desde o século passado, de tal forma que o seu desenvolvimento se encontra ligado a diversos contributos vindos de partes distintas que

enriquecem esta temática e que a tornam cada vez mais relevante, fundamentalmente no mundo empresarial.

As pessoas representam, inegavelmente, o ativo mais valioso de qualquer organização. Na atualidade muitos profissionais de Recursos Humanos procuram contextos organizacionais cuja cultura esteja alinhada com esta premissa fundamental. Como salienta Armstrong e Taylor (2020) o capital humano é essencial para criar vantagem competitiva sustentável, sendo a GRH um elemento fulcral no desempenho organizacional.

Gerir recursos humanos é um processo de aprendizagem constante e desenvolvimento contínuo que se tornam fatores nucleares no paradigma contemporâneo das organizações, das sociedades e dos indivíduos. É neste contexto que os Recursos Humanos já integram as organizações com mais impacto e desafios aglomerados. Atualmente existe uma visão para além da gestão de pessoas, há um foco no colaborador em específico. Uma missão de criar e desenvolver o ser-humano muito disto devemos as adaptações que a sociedade acompanha ao mercado.

Com o objetivo de compreender determinados objetivos a gestão de RH é considerada fundamental nas empresas numa vertente mais estratégica (Sousa et al, 2006). Isto é, “a principal missão dos responsáveis de recursos humanos é ajudar as suas empresas a declinar estratégias em competências que permitam uma ação prática, realmente transformadora, da realidade” (Ceitil, 2006).

Todavia, é apenas com o desenvolvimento dos contextos sociais e com a evolução das relações do trabalho em contexto organizacional que se observa um desenvolvimento na GRH, uma vez que nos últimos anos entre todas as funções a função de pessoal foi aquela que mais transformações sofreu (Chiavenato, 2014).

Em suma, consideramos que o papel do gestor RH é crucial e as empresas cada vez mais apostam no departamento de RH e no desenvolvimento dos seus colaboradores numa tentativa de beneficiar e criar um clima agradável. O setor de RH é alargado, deixa de existir a visão de apenas ser um departamento que distribui as remunerações para os colaboradores, para um departamento imprescindível que vê o colaborador como uma mais-valia / recurso na organização.

1.2.2. Práticas de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos

As práticas de Gestão de Recursos Humanos (GRH) constituem um conjunto de políticas e processos orientados para a captação de novos talentos, desenvolvimento, retenção e motivação das equipes. Estas práticas assumem um papel central na prossecução dos objetivos estratégicos da organização, sendo essas responsáveis por alinhar os interesses individuais dos colaboradores (Armstrong & Taylor, 2020).

Inicialmente as práticas exercidas pelos Recursos Humanos eram primariamente tarefas administrativas, porém ao longo dos anos com o crescimento e reformulação do departamento esta área posiciona-se como peça fundamental na parte estratégica das empresas.

Existem várias práticas adotadas pelas empresas, entre as mais conhecidas:

Recrutamento e Seleção

O objetivo do processo de recrutamento e seleção é atrair e reconhecer candidatos que possuam as competências, valores e motivações apropriadas ao cenário da organização. Nesta etapa existem várias técnicas, mais tradicionais como entrevistas, testes psicotécnicos e dinâmicas de grupo, e mais recentes – as digitais, como os algoritmos e a inteligência artificial utilizados para aprimorar a eficácia e a equidade do procedimento (Chamorro-Premuzic et al., 2016).

O recrutamento e a seleção são um processo fulcral para qualquer organização, pois é o portal de entrada de talento para uma empresa.

Formação e Desenvolvimento

A formação e o desenvolvimento são ferramentas fundamentais para o aprimorar as habilidades técnicas, comportamentais e estratégicas dos colaboradores, assegurando a atualização das competências e a empregabilidade dos colaboradores. Atualmente, esta prática transcende as formações tradicionais, incorporando estratégias contínuas, através do e-learning, microlearning e programas de mentoria e coaching que tornam a formação contínua mais acessível e adaptável (Noe et al., 2021). A meta é fomentar a empregabilidade interna e a habilidade de inovação dos funcionários.

Retenção de talentos

Esta é uma das práticas mais fundamentais nas organizações, no seguimento de formar os colaboradores é fulcral retê-los.

A retenção de talentos vai muito além da permanência física do colaborador na empresa. Trata-se de garantir níveis elevados de envolvimento, satisfação e alinhamento entre os valores pessoais dos colaboradores e da organização. Nesse sentido, as práticas de retenção devem ser compreendidas como um sistema integrado que envolve fatores como o reconhecimento, a progressão de carreira, a cultura organizacional, a liderança e a proposta de valor alargado para o colaborador (Allen et al., 2010).

Compensações e benefícios

A política de compensações desempenha um papel decisivo na motivação, no desempenho e na retenção de talentos dentro das organizações.

Para além das remunerações fixas e variáveis, os benefícios extrassalariais — como seguros, planos de saúde, horários flexíveis, subsídios de alimentação ou programas de bem-estar — assumem uma importância crescente no contexto atual. Estes elementos refletem uma visão mais holística da relação laboral, em que o colaborador é valorizado como pessoa e não apenas como agente produtivo.

A gestão digital dos sistemas de compensação permite maior eficiência, transparência e alinhamento com a estratégia organizacional. No contexto contemporâneo, muitos colaboradores valorizam tanto (ou mais) os benefícios e a flexibilidade que uma organização oferece quanto o salário fixo propriamente dito, o que reforça a necessidade de políticas personalizadas e sustentáveis de compensação e reconhecimento.

Nos dias de hoje, muitas das vezes, é mais valorizado pelo colaborador os benefícios do que o salário fixo.

Gestão de carreira

A gestão de carreiras refere-se ao planeamento e ao desenvolvimento de percursos profissionais alinhados simultaneamente com os objetivos individuais e as necessidades estratégicas da organização. Trata-se de um processo dinâmico que visa identificar, desenvolver e reter talentos-chave, assegurando a continuidade e a sustentabilidade do negócio (Collings et al., 2019).

Num mercado cada vez mais digital e competitivo, as práticas de gestão de carreira tornaram-se um instrumento estratégico para a retenção e fidelização de talentos. As organizações que investem em planos de progressão transparentes, programas de mentoring e oportunidades de mobilidade interna demonstram maior capacidade de adaptação e inovação.

Além disso, as ferramentas digitais de acompanhamento de carreira permitem monitorizar o desenvolvimento de competências e alinhar as aspirações individuais com o planeamento de sucessão, fortalecendo a cultura organizacional.

Avaliação de desempenho

Historicamente, a avaliação de desempenho era um evento pontual, muitas vezes realizado anualmente e centrado apenas na medida de resultados. No entanto, esta prática evoluiu substancialmente, tornando-se um processo contínuo e estratégico de aprendizagem e desenvolvimento.

Atualmente, a avaliação de desempenho assume uma função integradora e dinâmica, baseada em sistemas de feedback contínuo e orientada para a melhoria das competências, da comunicação e da performance individual e coletiva (Aguinis, 2019). Focada em monitorizar, analisar, avaliar e fornecer feedback construtivo, esta prática permite identificar pontos fortes, áreas de melhoria, necessidades de formação e potencial de desenvolvimento, funcionando como um mecanismo de retroação e alinhamento organizacional.

Com a digitalização, as avaliações passaram a ser suportadas por plataformas integradas de Recursos Humanos que recolhem dados em tempo real, permitindo análises preditivas e decisões mais objetivas. Assim, a avaliação de desempenho deixou de ser uma mera obrigação administrativa para se tornar uma ferramenta estratégica de desenvolvimento e cultura organizacional.

1.3. A transformação digital e o impacto nos Recursos Humanos

1.3.1. A digitalização nos processos de Recursos Humanos

A digitalização tem vindo a reestruturar o quotidiano das empresas e das pessoas. Nos Recursos Humanos, a digitalização dos processos tem vindo a constituir-se um dos pilares fundamentais da transformação digital sentida no contexto organizacional, ao introduzir mudanças estruturais que vão além da simples informatização de tarefas (Strohmeier, 2020).

Esta mudança, assenta na adoção de tecnologias emergentes, e visa automatizar e otimizar os processos tradicionais da área, promovendo maior eficiência, agilidade e precisão na gestão do capital humano.

De acordo com Marler e Fisher (2013), com a digitalização dos processos de RH existe uma nova reorganização funcional dos departamentos possibilitando maior ênfase e foco mais pormenorizado na estratégia libertando os profissionais das tarefas mais rotineiras e administrativas.

Sistemas como o *Human Resources Information System* (HRIS), plataformas em cloud e ferramentas de *workflow* digital têm permitido às organizações gerir eficazmente processos como o recrutamento, seleção, o onboarding, gestão de desempenho e formação contínua e promover ganhos em termos de eficiência, transparência e rapidez na tomada de decisão (Marler & Parry, 2016). Em específico, a utilização do HRIS tem sido reconhecida como um componente crucial para alinhar as práticas de Recursos Humanos aos objetivos estratégicos da organização, por meio da disponibilização de dados em tempo real e da automatização de atividades administrativas (Tursunbayeva et al., 2017).

Os autores Bondarouk e Brewster (2016) comentam que as mudanças para os modelos digitais implicam uma reconceptualização dos métodos habituais de trabalho que irá impactar na cultura organizacional e na experiência do colaborador. No entanto, este processo exige também atenção redobrada à gestão da mudança, à formação de competências digitais e à proteção de dados sensíveis.

Quando bem implementada a digitalização pode tornar a cultura da empresa mais ágil e orientada para os dados. Porém é fundamental que todo o sistema esteja alinhado com a estratégia organizacional para ter resultados positivos a longo prazo.

1.3.2. Benefícios e desafios da transformação digital no RH

A transformação digital tem vindo a consolidar-se como um vetor estratégico fundamental na redefinição das práticas de gestão de RH. A sua incorporação nas dinâmicas organizacionais não se limita à mera adoção de ferramentas tecnológicas, mas implica uma reorganização estrutural dos processos de gestão de pessoas, alterando profundamente a forma como o capital humano é valorizado, mobilizado e desenvolvido nas organizações contemporâneas (Berman, 2012; Stone et al., 2015).

Esta nova realidade exhibe uma dualidade evidente: por um lado, proporciona possibilidades de melhorar a eficiência e a agilidade e por outro, pode suscitar questões significativas sobre a adaptação, as habilidades e a ética corporativa.

Os principais benefícios baseiam-se na eficiência operacional melhorada, conseqüente da automatização das tarefas rotineiras, como o processamento de salários, a gestão de desempenho ou o controlo de assiduidade. Estas inovações possibilitam os profissionais de RH para priorizarem funções que acrescem maior valor estratégico, contribuindo para uma reconfiguração do seu papel no seio das organizações (Marler & Boudreau, 2017).

Ao inserir os dados em plataformas digitais unificadas cria-se a diminuição de redundâncias e o aumento da confiabilidade dos dados, potencializando a habilidade analítica e preditiva dos setores de Recursos Humanos por meio de soluções de *People Analytics*.

Esta democratização do acesso à informação favorece o empoderamento dos colaboradores, ampliando a transparência da organização e impulsionando níveis mais altos de envolvimento e motivação (Bondarouk & Brewster, 2016). Os colaboradores poderão se sentir mais independentes pois passam a usufruir de acesso direto, em muitos dos casos, que anteriormente necessitavam de intervenção administrativa.

Um outro benefício da digitalização, na vertente da gestão do talento e do desenvolvimento contínuo, é a permissão de identificar perfis, competências e necessidades de formação de forma mais eficaz. As organizações podem, assim, conceber planos de carreira mais alinhados com os objetivos individuais e corporativos, promovendo a retenção de talentos e o crescimento interno.

Apesar dos benefícios, a implementação da transformação digital enfrenta diversos desafios estruturais e culturais. Em vários contextos organizacionais existe muita

resistência à mudança, ao novo, frequentemente observada onde a literacia digital é reduzida ou onde subsiste uma cultura avessa à inovação (Kavanagh et al., 2015) como se identifica em território nacional. Esta resistência pode manifestar-se em comportamentos defensivos por parte da gestão de topo, responsáveis e colaboradores que receiam a substituição tecnológica ou que não reconhecem imediatamente as vantagens da digitalização. Ou seja, com a digitalização e essa necessidade de aprimorar e implementar novas estratégias robustas principalmente para a gestão da mudança, a digitalização torna-se um processo bastante dispendioso para algumas empresas.

Outro desafio crucial é a proteção de dados e a privacidade, que tem ganho destaque nos últimos anos. O processo de digitalização envolve a recolha e processamento de um volume alargado de dados pessoais, exigindo o cumprimento rigoroso de regulamentos como o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). A administração ética da informação, aliada a sistemas de segurança cibernética eficientes, é essencial para assegurar a confiança dos colaboradores e a conformidade legal.

Finalmente, importa considerar o risco da excessiva automatização de processos tradicionalmente marcados por uma forte componente interpessoal, como o recrutamento, a avaliação de desempenho ou a gestão de conflitos que poderá salientar-se numa desumanização dos processos. A utilização de algoritmos e inteligência artificial nestas áreas, embora eficiente, levanta questões éticas e de justiça organizacional, especialmente quando não há supervisão humana adequada. Neste sentido, a transformação digital deve ser supervisionada por uma visão humanista e integradora, onde a tecnologia funcione como suporte e não como substituição total da gestão de pessoas (Bersin, 2019).

1.3.3. A Inteligência artificial nos Recursos Humanos

A Inteligência Artificial (IA) tem-se consolidado como uma das tecnologias mais disruptivas no campo da Gestão de Recursos Humanos, assumindo um papel cada vez mais central nos processos organizacionais. A IA caracteriza-se pela capacidade de simular funções cognitivas humanas, como a aprendizagem, o raciocínio lógico, a análise de padrões e a tomada de decisão autônoma, através da utilização de algoritmos e grandes volumes de dados. Neste sentido, a IA está a revolucionar a forma como as organizações recrutam, avaliam, desenvolvem e retêm talentos, alterando profundamente o papel tradicional dos departamentos de Recursos Humanos (Davenport, Guenole & Harris, 2019).

Segundo Davenport e Ronanki (2018), a aplicação da IA nas organizações pode assumir diferentes níveis de complexidade, desde a automatização de tarefas rotineiras até ao apoio avançado à tomada de decisão estratégica. No contexto da GRH, esta tecnologia tem vindo a ser utilizada sobretudo para aumentar a eficiência dos processos, reduzir custos operacionais e melhorar a qualidade das decisões relacionadas com a gestão do capital humano.

No domínio do recrutamento e seleção, a IA assume particular relevância devido à sua capacidade de processar e analisar grandes volumes de informação num curto espaço de tempo. Autores como Upadhyay e Khandelwal (2018) destacam que, através de sistemas baseados em IA, é possível analisar milhares de candidaturas em segundos, cruzando competências técnicas, experiências profissionais e perfis comportamentais com os requisitos das funções. Este tipo de análise contribui para uma maior precisão nos processos de seleção, reduzindo significativamente os prazos e os custos associados ao recrutamento. De acordo com Chamorro-Premuzic, Winsborough, Sherman e Hogan (2016), quando bem utilizada, a IA pode ainda contribuir para a redução de enviesamentos humanos nos processos de seleção, ao basear as decisões em critérios objetivos e dados estruturados.

Para além do recrutamento, a Inteligência Artificial tem vindo a desempenhar um papel crescente na gestão do desempenho e no desenvolvimento de carreiras. De acordo com Tursunbayeva et al. (2018), a IA permite identificar padrões de desempenho individuais e coletivos, possibilitando a recomendação de planos formativos personalizados e

oportunidades de progressão alinhadas com os objetivos estratégicos da organização. Estas ferramentas contribuem para uma gestão mais proativa do talento, favorecendo o desenvolvimento contínuo de competências e a adequação entre as necessidades organizacionais e as aspirações individuais. O acompanhamento destas práticas é propício ao aumento da produtividade dos colaboradores, bem como à potencialização da motivação e do envolvimento no trabalho.

A IA tem igualmente sido incorporada em práticas orientadas para a melhoria da experiência do colaborador e para a automatização de tarefas administrativas. Um exemplo amplamente referido na literatura é o uso de chatbots de Recursos Humanos, que permitem responder de forma rápida e contínua a dúvidas frequentemente colocadas pelos colaboradores, relacionadas com políticas internas, benefícios ou processos administrativos (Sivathanu & Pillai, 2018). Para além dos chatbots, outras tecnologias baseadas em IA incluem sistemas preditivos para análise de rotatividade (turnover), ferramentas de escuta ativa baseadas em análise de sentimentos em tempo real e plataformas de matching automático entre vagas disponíveis e perfis internos. Estas soluções promovem a mobilidade interna e reforçam uma gestão estratégica e baseada em dados do talento (Huang & Rust, 2021).

Apesar dos benefícios associados à adoção da Inteligência Artificial na Gestão de Recursos Humanos, a literatura destaca a existência de desafios éticos e organizacionais significativos. A falta de transparência dos algoritmos, o risco de discriminação automatizada e as implicações relacionadas com a privacidade e a proteção de dados pessoais exigem um escrutínio rigoroso por parte das organizações. Conforme salientam Leicht-Deobald et al. (2019), a utilização de sistemas de IA nos processos de decisão deve ser acompanhada por mecanismos que garantam a auditabilidade, a explicabilidade e a equidade das decisões automatizadas. Do mesmo modo, autores como Brougham e Haar (2018) alertam para o impacto da IA na perceção de segurança no emprego e na relação entre colaboradores e organização, sublinhando a necessidade de uma gestão cuidadosa da mudança tecnológica.

Neste contexto, a implementação da Inteligência Artificial na GRH deve ser orientada por princípios de transparência, equidade, responsabilidade social e respeito pela dignidade humana. A IA não deve substituir o papel dos profissionais de Recursos Humanos, mas antes atuar como uma ferramenta complementar ao trabalho humano,

apoiando a tomada de decisão e reforçando a capacidade estratégica da função. Tal como defendem Jarrahi (2018) e Wilson e Daugherty (2018), o verdadeiro valor da IA reside na colaboração entre humanos e máquinas, combinando a capacidade analítica da tecnologia com o julgamento ético, a empatia e a sensibilidade humana.

Em síntese, a Inteligência Artificial representa um catalisador fundamental da transformação da Gestão de Recursos Humanos, oferecendo oportunidades relevantes para a otimização de processos, a personalização do desenvolvimento dos colaboradores e a tomada de decisões mais informadas. No entanto, o seu sucesso depende da forma como é integrada nas organizações, exigindo uma abordagem crítica, responsável e centrada nas pessoas, de modo a garantir uma GRH ética, sustentável e orientada para o desenvolvimento humano.

CAPÍTULO II – METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

2.1. Objetivos do estudo

O presente estudo tem o objetivo geral de analisar o impacto da transformação digital na gestão de Recursos Humanos, de forma a compreender como as tecnologias influenciam os processos, a cultura organizacional, o desenvolvimento e o desempenho das organizações.

De modo a atingir esse objetivo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Explorar as ferramentas e tecnologias digitais utilizadas nos processos de RH.
- Entender os benefícios e desafios enfrentados pelas equipas de RH durante o processo de implementação da transformação digital.
- Avaliar as perceções dos profissionais de RH sobre o impacto da digitalização na produtividade, desempenho e retenção de talentos.

A questão que irá sustentar este estudo é: “De que forma a transformação digital tem influenciado os processos e as práticas da Gestão de Recursos Humanos, bem como o papel do profissional de RH, a partir das perceções dos profissionais da área nas organizações?” Esta questão irá permitir uma análise com detalhe sobre a forma que a transformação digital influencia os processos, a estratégia, a cultura e o desempenho geral da área de Recursos Humanos.

2.2. Instrumentos de Recolha de Dados

O estudo sistem-se numa abordagem mista de natureza qualitativa e quantitativa. Os instrumentos aplicados para a elaboração desta dissertação foram um questionário estruturado aplicado aos profissionais de RH de forma mais geral e entrevistas semiestruturadas realizadas a profissionais com experiência na área.

Esta combinação resulta numa abordagem mista que articula dados qualitativos e quantitativos com o objetivo de proporcionar uma análise e pesquisa mais abrangente e profunda.

A elaboração do questionário e do guião de entrevista resultou de um processo autónomo, desenvolvido com base nos objetivos da investigação, no enquadramento teórico apresentado e na análise de estudos semelhantes na área da transformação digital e da Gestão de Recursos Humanos. As questões foram construídas de forma a refletir as principais dimensões identificadas na literatura, procurando garantir a sua clareza,

pertinência e adequação ao contexto organizacional, bem como a coerência entre os conceitos teóricos e a recolha empírica dos dados.

O questionário é um dos instrumentos mais utilizados em investigações de carácter social e organizacional, por permitir recolher dados estruturados de forma padronizada com um número significativo de participantes (Hill & Hill, 2009). Este instrumento possibilita a medição de atitudes, perceções e comportamentos, sendo particularmente eficaz na recolha de informações em estudos descritivos e explanatórios (Marconi & Lakatos, 2017).

Para Ramos (2013) o uso de análises quantitativos têm três propósitos:

1. Descrever e/ou comparar características de grupos sociais, contextos, instituições ou realidades específicas;
2. Estabelecer relações de causalidade entre variáveis;
3. Permitir a generalização dos resultados obtidos numa amostra estatisticamente representativa para o conjunto da população.

Construído com base na revisão da literatura, nos objetivos da investigação e em estudos semelhantes da área, o questionário foi aplicado online através da plataforma Microsoft Forms, de forma anónima e voluntária, garantido o cumprimento da confidencialidade. O instrumento é composto por questões de resposta fechada (escalas de Likert) e algumas de resposta aberta.

A acrescentar à análise quantitativa, considerou-se fundamental a inclusão de uma abordagem qualitativa, concretamente através da realização de entrevistas semiestruturadas a profissionais da área de Recursos Humanos.

Nas entrevistas o objetivo é recolher dados qualitativos mais aprofundados sobre a perceção dos profissionais relativamente ao processo de transformação digital nas suas organizações, bem como identificar práticas concretas, resistências, impactos culturais e adaptações profissionais.

Para Denzin e Lincoln (2011), o método qualitativo tenta entender os fenómenos sociais no seu contexto natural, interpretando-os segundo os significados que os indivíduos lhes atribuem. Neste sentido, as entrevistas qualitativas permitem aceder à subjetividade dos entrevistados, recolhendo os dados de forma mais “real” assim como as suas interpretações individuais e perspetivas críticas.

De acordo com Bogdan e Biklen (1994), as entrevistas são especialmente úteis quando se pretende investigar fenómenos complexos e dinâmicos, como é o caso das mudanças organizacionais associadas à digitalização dos processos de RH. As entrevistas realizadas neste estudo seguiram um modelo semiestruturado, que para Quivy e Campenhoudt (2008), permite um equilíbrio entre a comparabilidade dos dados e a liberdade dos entrevistados para expressarem os seus pensamentos e experiências de forma mais espontânea.

2.3. Amostra

2.3.1. Amostra do questionário

Nesta secção, será caracterizada a amostra utilizada no presente estudo, com o objetivo de apresentar o perfil dos participantes e das respetivas organizações, fornecendo informações relevantes à compreensão dos resultados obtidos. A descrição da amostra é fundamental para garantir a transparência metodológica.

A amostra foi composta por 76 participantes, cujas características sociodemográficas são fundamentais para contextualizar e interpretar os dados obtidos. As tabelas seguintes apresentam essas mesmas características:

Idade	n	%
31-35 anos	22	28.9 %
25-30 anos	20	26.3%
Menos de 25 anos	16	21.1%
36-45 anos	11	14.5%
46 anos ou mais	7	9.2%

Tabela 1 - Idade da Amostra

Fonte: Elaboração própria

Habilitações Académicas	n	%
Licenciatura	39	51.3%
Mestrado	23	30.3%
Ensino Secundário	8	10.5%
Doutoramento	6	7.9%

Tabela 2 Habilitações Literárias da Amostra

Fonte: Elaboração própria

Experiência em RH	n	%
Entre 4 e 7 anos	25	32.9%
Entre 1 e 3 anos	18	23.7%
Entre 8 e 15 anos	16	21.1%
Mais de 15 anos	12	15.8%
Menos de 1 ano	5	6.6%

Tabela 3 Experiência na área da Amostra

Fonte: Elaboração própria

Função	n	%
Técnico de RH	16	21.1%
Recrutador	10	13.2%
Diretor de RH	10	13.2%
Payroll	9	11.8%
Especialista de RH	8	10.5%
Business Partner	7	9.2%
Consultor externo	6	7.9%
Assistente de RH	5	6.6%
Talent Acquisition	1	1.3%
Empresário	1	1.3%
Formador	1	1.3%
Learning Intern	1	1.3%
Trainee de RH	1	1.3%

Tabela 4 Função Atual da amostragem

Fonte: Elaboração própria

Dimensão da empresa	n	%
De 50 a 199	30	39.5%
Entre 200 e 499	22	28.9%
Entre 16 e 49	10	13.2%
Menos de 15	6	7.9%
Entre 500 e 999	5	6.6%
Mais 1000	3	3.9%

Tabela 5 Dimensão das empresas da amostragem

Fonte: Elaboração própria

Em relação à idade, observa-se uma distribuição bastante heterogénea, embora a faixa etária de 25 a 35 anos seja predominante (n=42), indicando uma amostra jovem que está a começar ou a “assentar” sua carreira.

No que diz respeito às qualificações académicas, a maioria dos participantes possui habilitações académicas no ensino superior (n=68).

Na variável da experiência profissional em Recursos Humanos, observa-se a participação de indivíduos com diferentes níveis de antiguidade, desde profissionais com menos de 5 anos de experiência até aqueles com mais de 15 anos.

Em relação à função exercida, a amostra abrange diversos papéis no setor de Recursos Humanos, englobando técnicos de RH, recrutadores, especialistas em processamento salarial e cargos de liderança, possibilitando uma perspetiva diversificada sobre os efeitos da transformação digital.

Na última tabela, no que respeita à dimensão das organizações, verificamos uma maior representatividade de empresas de média e grande dimensão, em particular com mais de 300 colaboradores.

2.3.2. Amostra Entrevistas

Focando na amostra qualitativa, esta foi construída por cinco profissionais de Recursos Humanos, selecionados por amostragem intencional com o objetivo de garantir dados válidos através das variações de funções, idades e contextos organizacionais. Este desenho permite captar perspectivas complementares sobre a Transformação Digital em RH nas vertentes estratégica, tática/operacional e desenvolvimento (formação). As entrevistas foram semiestruturadas, realizadas individualmente, e os participantes foram anonimizados pelo que usamos uma escala de 1-5 para dividir estas entrevistas (E1–E5).

ID	Função / Perfil	Idade	Experiência em RH	Setor/Atividade	Dimensão da empresa *
E1	Diretor de Recursos Humanos	—	25 anos	Saúde	650 colaboradores
E2	Recrutadora júnior	25	2 anos	Indústria têxtil de luxo (forte exportação)	150 colaboradores
E3	Especialista de Payroll	50	20 anos	Setor industrial	273 colaboradores
E4	Técnica de RH	—	13 anos	Setor industrial	273 colaboradores
E5	Psicóloga das Organizações	30	7 anos	Serviços B2B	43 colaboradores

Tabela 6 Amostra dos entrevistados

*Valores aproximados da dimensão da empresa

2.4. Recolha de dados

A recolha de dados quantitativos foi realizada através da aplicação de um questionário (em anexo) elaborado na plataforma **Google Forms**, dirigido a profissionais da área de Recursos Humanos. O instrumento foi composto por questões de caracterização sociodemográfica e por um conjunto de perguntas relacionadas com a transformação digital e o seu impacto nos processos de gestão de pessoas.

Tabela 7 "Idade"

Faixa etária	Frequência	Percentagem (%)
Menos de 25 anos	16	21,1
25–30 anos	20	26,3
31–35 anos	22	28,9
36–45 anos	11	14,5
46 anos ou mais	7	9,2
Total	76	100,0

A maior parte dos inquiridos situa-se na faixa etária dos 26 aos 35 anos (40,8%), seguindo-se o grupo dos 36 aos 45 anos (32,9%).

Tabela 8 "Habilitações Literárias"

Nível de escolaridade	Frequência	Percentagem (%)
Ensino Secundário	8	10,5
Licenciatura	39	51,3
Mestrado	23	30,3
Doutoramento	6	7,9
Total	76	100,0

No que respeita ao nível de escolaridade, observa-se que a maioria dos participantes possui licenciatura (51,3%), seguindo-se o grau de mestrado (30,3%). Um grupo mais reduzido apresenta ensino secundário (10,5%) e doutoramento (7,9%), evidenciando que a amostra é composta maioritariamente por indivíduos com formação académica de nível superior.

Tabela 9 “Função atual”

Função	Frequência	Porcentagem (%)
Técnico de RH	16	21,1
Recrutador	10	13,2
Assistente de RH	5	6,6
Business Partner	7	9,2
Consultor Externo	6	7,9
Payroll	9	11,8
Especialista de RH	8	10,5
Diretor de RH	10	13,2
Empresário	1	1,3
Talent Acquisition	1	1,3
Trainee de RH	1	1,3
Learning Intern	1	1,3
Formador	1	1,3

Relativamente à função desempenhada, observa-se uma predominância de técnicos de Recursos Humanos (21,1%), seguidos de recrutadores e diretores de RH (13,2% cada). Outras funções com representatividade relevante incluem *payroll* (11,8%), especialistas de RH (10,5%) e *business partners* (9,2%). As restantes categorias — como consultores externos, assistentes de RH e *trainees* — apresentam uma participação menos expressiva, o que reflete uma amostra diversificada, mas com maior incidência em funções técnicas e de gestão intermédia.

Tabela 10 "Experiência na área de Recursos Humanos"

Tempo de experiência	Frequência (estimada)	Porcentagem (%)
Menos de 1 ano	5	6,6
Entre 1 e 3 anos	18	23,7
Entre 4 e 7 anos	25	32,9
Entre 8 e 15 anos	16	21,1
Mais de 15 anos	12	15,8
Total	76	100,0

A maioria dos participantes possui entre 4 e 7 anos de experiência (32,9%), seguida dos grupos com 1 a 3 anos (23,7%) e 8 a 15 anos (21,1%). Uma menor porcentagem de inquiridos apresenta mais de 15 anos de experiência (15,8%) ou menos de 1 ano (6,6%), o que demonstra uma amostra composta maioritariamente por profissionais com experiência intermédia na área.

Tabela 11 "Quantos colaboradores têm a sua empresa?"

Dimensão da Empresa	Frequência	Porcentagem (%)
Pequena (até 50 colaboradores)	14	18,4
Média (51 a 250 colaboradores)	27	35,5
Grande (mais de 250 colaboradores)	35	46,1

A maioria dos inquiridos (46,1%) trabalha em grandes empresas, com mais de 250 colaboradores.

Tabela 12 "Considera a sua organização inovadora na área de Recursos Humanos"

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	56	73,7
Não	20	26,3
Total	76	100,0

Quando questionados sobre se consideram a sua organização inovadora na área de Recursos Humanos, a maioria dos participantes (73,7%) respondeu afirmativamente, enquanto 26,3% indicaram que não percebem a sua organização como inovadora. Estes dados evidenciam uma tendência positiva quanto à adoção de práticas inovadoras

Tabela 13 "Se sim, em quais processos?"

Processo	Frequência	Porcentagem (%)
Recrutamento e seleção	42	67,7
Formação e desenvolvimento	26	41,9
Gestão de desempenho	23	37,1
Payroll	32	51,6
Gestão de tempo	28	45,2
Higiene e segurança	4	6,5
People Analytics	1	1,6
Não	1	1,6
Total de respostas	62	100,0

Entre as organizações que se consideram inovadoras, destaca-se que os processos de recrutamento e seleção são os mais frequentemente associados à inovação (67,7%), seguidos pela gestão de tempo (45,2%), *payroll* (51,6%) e formação e desenvolvimento (41,9%). Processos como gestão de desempenho (37,1%) também se mostram relevantes, embora com menor incidência. Áreas como higiene e segurança (6,5%) e *People Analytics* (1,6%) registaram percentagens residuais, o que demonstra que a inovação se encontra mais consolidada nas funções operacionais e administrativas dos Recursos Humanos.

Tabela 14 "Quais os processos acha mais importantes e que fariam mais sentido de serem impactados pela transformação digital?"

Processos mencionados	Número de menções	Porcentagem aproximada (%)
Recrutamento e Seleção	52	68,4
Payroll (Processamento salarial)	27	35,5
Formação e Desenvolvimento	18	23,7
Gestão de Tempo / Processos Administrativos	15	19,7
Gestão de Desempenho	9	11,8
People Analytics / Análise de Dados	6	7,9
Comunicação Interna / Feedback / Employer Branding	4	5,3
Outros (Gestão de Talento, Onboarding, etc.)	3	3,9

Quando questionados sobre os processos que consideram mais importantes para serem impactados pela transformação digital, a maioria dos participantes (68,4%) destacou o recrutamento e seleção como área prioritária, apontando a digitalização como uma oportunidade para automatizar tarefas repetitivas, melhorar a triagem curricular e aumentar a eficiência na análise de perfis. O processamento salarial (35,5%) e a formação e desenvolvimento (23,7%) também foram amplamente referidos, sobretudo pela possibilidade de reduzir erros administrativos e de facilitar o acesso a conteúdos formativos através de plataformas digitais.

A gestão de tempo e os processos administrativos (19,7%) foram igualmente mencionados, refletindo a preocupação com a otimização de tarefas e o controle de assiduidade. Outros domínios citados incluem gestão de desempenho, *People Analytics* e comunicação interna, ainda que com menor expressão. De forma geral, as respostas evidenciam que os profissionais veem a transformação digital como um meio de aumentar a eficiência operacional e a qualidade da informação, libertando tempo para atividades estratégicas e de maior valor acrescentado.

Tabela 15 "Na sua opinião, qual o nível de digitalização atual nos processos de RH da sua organização?"

Nível de digitalização	Frequência	Porcentagem (%)
1 – Muito baixo	8	10,5
2 – Baixo	3	3,9
3 – Médio	8	10,5
4 – Elevado	39	51,3
5 – Muito elevado	18	23,7
Total	76	100,0

Quanto ao nível atual de digitalização nos processos de Recursos Humanos, a maioria dos inquiridos (51,3%) considera que este se encontra num nível elevado, enquanto 23,7% afirmam que a digitalização é muito elevada nas suas organizações. Apenas 10,5% classificam o nível como médio e 14,4% (somando as opções 1 e 2) consideram que a digitalização é baixa ou muito baixa. Estes resultados indicam que a maior parte das organizações já implementou práticas e ferramentas digitais nos seus processos de RH, encontrando-se numa fase de consolidação e maturidade tecnológica, ainda que uma minoria revele necessidade de desenvolvimento adicional nesta área.

Tabela 16 "Que tecnologias digitais são utilizadas na sua área?"

Tecnologias digitais utilizadas	Frequência	Porcentagem (%)
Softwares de gestão de RH (ex.: SAP, Oracle, PHC, Primavera)	53	69,7
Plataformas de recrutamento (ex.: LinkedIn, Indeed, etc.)	42	55,3
Inteligência Artificial (chatbots, triagem curricular, automação)	32	42,1
Ferramentas de e-learning	26	34,2
Análise de dados (People Analytics)	25	32,9
Não se adequa / não utiliza	1	1,3
Total de respostas	76	100,0

No que diz respeito às tecnologias digitais mais utilizadas na área de Recursos Humanos, observa-se que os softwares de gestão de RH são os mais referidos (69,7%), revelando uma adoção generalizada de sistemas integrados como SAP, Oracle, PHC ou Primavera. As plataformas de recrutamento surgem em segundo lugar (55,3%), refletindo a importância da digitalização dos processos de atração e seleção de candidatos. A inteligência artificial, utilizada em ferramentas como *chatbots* e sistemas automáticos de triagem curricular, foi mencionada por 42,1% dos participantes, indicando uma presença crescente, mas ainda em fase de consolidação. Também se destacam as ferramentas de *e-learning* (34,2%) e a análise de dados (*People Analytics*) (32,9%), que apontam para uma preocupação com a formação contínua e a utilização de dados estratégicos na gestão de pessoas. Apenas 1,3% dos respondentes afirmaram que nenhuma destas tecnologias se aplica à sua realidade organizacional, o que confirma que a digitalização já é uma prática disseminada no setor de RH.

Tabela 17 "A digitalização contribuiu para aumentar a eficiência dos processos de RH?"

Nível de concordância	Frequência	Porcentagem (%)
1 – Discordo totalmente	0	0,0
2 – Discordo	0	0,0
3 – Neutro	13	19,7
4 – Concordo	27	40,9
5 – Concordo totalmente	26	39,4
Total	66	100,0

Relativamente ao impacto da digitalização na eficiência dos processos de Recursos Humanos, a totalidade dos participantes reconhece efeitos positivos. A maioria (40,9%) afirma concordar que a digitalização aumentou a eficiência dos processos, enquanto 39,4% concordam totalmente com essa afirmação. Apenas 19,7% mantêm uma posição neutra, e nenhum dos inquiridos indicou discordância. Estes resultados demonstram um consenso generalizado quanto ao contributo positivo da transformação digital para a otimização das tarefas administrativas e operacionais,

reforçando a ideia de que o uso de tecnologias tem promovido maior agilidade, precisão e produtividade na gestão de pessoas.

Tabela 18 "A implementação da digitalização foi algo"

Descrição da implementação	Frequência	Porcentagem (%)
Planeado e gradual	39	51,3
Planeado e acordado por todos	21	27,6
Ainda está em fase inicial	10	13,2
Imposto pelos responsáveis/direção	7	9,2
Acelerado	6	7,9
Não se aplica	1	1,3
Sugerido pelo departamento de RH	1	1,3
Não acho que exista digitalização	1	1,3
Total	76	100,0

Quando questionados sobre como ocorreu a implementação da digitalização nas suas organizações, a maioria dos participantes (51,3%) indicou que o processo foi planejado e gradual, revelando uma adoção estruturada e progressiva das tecnologias. Uma parte considerável (27,6%) afirmou que a transformação digital foi planejada e acordada por todos, o que demonstra envolvimento coletivo na definição da estratégia e na sua execução. Por outro lado, 13,2% dos inquiridos referem que a implementação ainda está em fase inicial, e uma minoria (9,2%) afirma que o processo foi imposto pela direção. Casos mais pontuais apontam para uma implementação acelerada (7,9%) ou para situações em que a digitalização ainda não se verifica de forma concreta (1,3%). No geral, observa-se que a maior parte das organizações adota uma abordagem estruturada e participativa, o que reforça a ideia de que a transformação digital tem sido encarada como um processo contínuo e estratégico.

Tabela 19 " A transformação digital melhorou a qualidade dos serviços prestados pelo departamento de RH? "

Nível de concordância	Frequência	Porcentagem (%)
1 – Discordo totalmente	0	0,0
2 – Discordo	0	0,0
3 – Neutro	14	18,7
4 – Concordo	31	41,3
5 – Concordo totalmente	30	40,0
Total	75	100,0

Quando questionados sobre se a transformação digital melhorou a qualidade dos serviços prestados pelo departamento de Recursos Humanos, a maioria dos inquiridos demonstrou uma percepção claramente positiva. Cerca de 41,3% dos participantes afirmam concordar com essa afirmação e 40% concordam totalmente, o que significa que mais de 80% dos profissionais reconhecem melhorias diretas na qualidade dos serviços após a digitalização. Apenas 18,7% adotaram uma posição neutra, e nenhum respondente indicou discordância.

Estes dados evidenciam que a transformação digital é amplamente percebida como um fator de modernização e de melhoria na prestação de serviços, nomeadamente através de processos mais rápidos, precisos e integrados na gestão de pessoas.

Tabela 20 "Considera que as tecnologias digitais facilitam/facilitaram a retenção de talentos?"

Nível de concordância	Frequência	Porcentagem (%)
1 – Discordo totalmente	0	0,0
2 – Discordo	0	0,0
3 – Neutro	12	15,8
4 – Concordo	34	44,7
5 – Concordo totalmente	30	39,5
Total	76	100,0

No que se refere ao papel das tecnologias digitais na retenção de talentos, a grande maioria dos inquiridos reconhece o seu contributo positivo. Cerca de 44,7% dos participantes afirmam concordar que as ferramentas digitais têm facilitado a retenção de colaboradores, enquanto 39,5% concordam totalmente com essa ideia. Apenas 15,8% dos respondentes manifestaram uma posição neutra, e nenhum indicou discordância. Os resultados demonstram, assim, uma forte perceção de que a digitalização tem impacto direto na experiência e satisfação dos colaboradores, contribuindo para o seu envolvimento e permanência na organização. Isto sugere que o investimento em soluções digitais — como plataformas de comunicação interna, ferramentas de desenvolvimento profissional e sistemas de reconhecimento — pode ser visto como um fator estratégico para a fidelização de talento e para o fortalecimento da cultura organizacional.

Categoria de resposta	Frequência	Percentagem (%)
Sim / Concorda que melhora o desempenho	65	85,5
Sim, mas apenas parcialmente / ainda em fase inicial	5	6,6
Sem opinião / Não se aplica	4	5,3
Não	2	2,6
Total	76	100,0

A grande maioria dos inquiridos (85,5%) considera que a digitalização tem contribuído para melhorar o desempenho dos colaboradores. As respostas apontam que as tecnologias digitais têm permitido maior rapidez na execução de tarefas, acesso facilitado à informação e melhoria do feedback entre equipas e gestores. Cerca de 6,6% reconhecem benefícios parciais ou ainda limitados, mencionando que a transformação digital se encontra numa fase inicial mas que “irá melhorar o desempenho de todos os colaboradores”. Por outro lado, 5,3% declararam não ter opinião formada e 2,6% afirmaram não identificar impacto significativo.

Tabela 21 "Acredita que a digitalização contribuiu para melhorar a experiência dos colaboradores?"

Categoria de resposta	Frequência	Porcentagem (%)
Concordo	51	67,1
Concordo parcialmente	16	21,1
Sem opinião	9	11,8
Discordo	0	0,0
Discordo totalmente	0	0,0
Total	76	100,0

Quando questionados sobre se a digitalização contribuiu para melhorar a experiência dos colaboradores, a maioria expressiva dos participantes (67,1%) afirmou concordar com essa afirmação, enquanto 21,1% concordam parcialmente. Apenas 11,8% declararam não ter opinião, e nenhum dos respondentes manifestou discordância.

Os resultados indicam que os profissionais reconhecem que a introdução de ferramentas digitais tem melhorado o acesso à informação, agilizado processos internos e aumentado a autonomia dos colaboradores, promovendo uma experiência mais fluida e eficiente no ambiente de trabalho.

Tabela 22 "Quais os benefícios identificados com a adoção da Inteligência Artificial?"

Benefício identificado	Frequência	Porcentagem (%)
Redução de tempo de recrutamento	49	64,5
Maior rapidez de resposta a colaboradores	38	50,0
Redução de custos	28	36,8
Melhor correspondência entre candidato e vaga	28	36,8
Melhor tomada de decisão	21	27,6
Nenhum benefício	3	3,9
Não tenho opinião	1	1,3
Não se aplica	1	1,3
Não sei	1	1,3
Mais tempo para atividades estratégicas	1	1,3
Total	76	100,0

Os resultados obtidos demonstram que a maioria dos inquiridos reconhece benefícios claros na adoção da Inteligência Artificial (IA) nos processos de Recursos Humanos. O benefício mais apontado foi a redução do tempo de recrutamento, assinalado por 64,5% dos participantes.

Tabela 23 "Que desafios considera mais relevantes na implementação da transformação digital? "

Desafio identificado	Frequência	Porcentagem (%)
Resistência à mudança	33	43,4
Questões éticas ou de privacidade	28	36,8
Falta de planeamento e estratégia	22	28,9
Falta de competências digitais	15	19,7
Falta de liderança	11	14,5
Custos de implementação	9	11,8
Total de respostas	76	100,0

Os resultados mostram que os principais desafios enfrentados pelas organizações na implementação da transformação digital em Recursos Humanos estão relacionados, sobretudo, com fatores humanos e organizacionais.

A resistência à mudança foi o desafio mais mencionado (43,4%), revelando que a adaptação a novas tecnologias continua a ser um obstáculo significativo. Seguem-se as questões éticas e de privacidade (36,8%) e a falta de planejamento e estratégia (28,9%), aspectos que indicam preocupações com a gestão da mudança e a proteção de dados. A falta de competências digitais (19,7%) e de liderança (14,5%) também foram identificadas como barreiras relevantes, refletindo a necessidade de capacitação e de visão estratégica para orientar os processos de inovação. Por fim, 11,8% apontaram os custos de implementação como um entrave, destacando os desafios financeiros que muitas empresas enfrentam para investir em soluções tecnológicas sustentáveis.

Tabela 24 " Em que áreas considera que o investimento digital deve ser prioritário nos RH?"

Área identificada	Frequência aproximada	Porcentagem estimada (%)
Recrutamento e Seleção	47	61,8
Payroll / Processamento salarial	26	34,2
Gestão de tempo e processos administrativos	18	23,7
Formação e Desenvolvimento	11	14,5
Gestão de desempenho	6	7,9
People Analytics / Análise de dados	5	6,6
Outras áreas (gestão administrativa geral, etc.)	4	5,3
Total de respostas	76	100,0

Os participantes indicaram de forma bastante expressiva o recrutamento e seleção como a principal prioridade (61,8%), evidenciando a percepção de que esta área beneficia diretamente de processos automatizados e inteligentes, que otimizam a triagem e seleção de candidatos. Em seguida, o processamento salarial (*Payroll*) foi destacado por 34,2% dos inquiridos, sublinhando a importância de automatizar tarefas administrativas e reduzir erros operacionais.

A gestão de tempo e processos administrativos (23,7%) também foi apontada como área de melhoria, seguida da formação e desenvolvimento (14,5%) e da gestão de desempenho (7,9%).

Por fim, *People Analytics* e a análise de dados surgem como áreas emergentes, sugerindo um movimento gradual das organizações rumo à tomada de decisão baseada em dados e à eficiência estratégica dos RH.

Tabela 25 " Considera que com a transformação digital a função de RH fica em risco?"

Resposta	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	4	5,3
Provavelmente	15	19,7
Não	57	75,0
Total	76	100,0

A análise dos resultados mostra que a grande maioria dos profissionais de Recursos Humanos (75%) acredita que a transformação digital não coloca a função de RH em risco. Por outro lado, 19,7% dos inquiridos consideram que provavelmente poderá haver algum impacto, enquanto apenas 5,3% entendem que a função está efetivamente em risco. Estes resultados evidenciam uma percepção positiva e confiável relativamente ao papel estratégico dos RH no contexto digital, indicando que os profissionais tendem a ver a tecnologia como um complemento e não como uma ameaça às suas funções.

Tabela 26 "Gostaria de acrescentar alguma informação/opinião?"

Tipo de resposta	Exemplos de respostas dadas	Frequência	Porcentagem (%)
Valorização do papel humano nos RH	"A IA não poderá nunca substituir a empatia ou análise pessoal que o ser humano tem capacidade de fazer." "A tecnologia é limitada a nível emocional e pessoal."	1	1,3
Perspetiva positiva sobre o digital	"O investimento digital é inevitável e tem muito de positivo para dar às pessoas e às empresas."	1	1,3
Respostas negativas ou sem comentário	"Não" / "Nao" / Sem opinião	74	97,4
Total		76	100,0

A questão final do inquérito, de carácter aberto, permitiu aos participantes expressar opiniões adicionais sobre a transformação digital nos Recursos Humanos. A maioria (97,4%) optou por não deixar comentários adicionais, o que é comum em perguntas abertas de questionários quantitativos. Entre as respostas registadas, destacam-se duas perspetivas distintas: uma que reforça a importância insubstituível do elemento humano nos processos de RH, sublinhando que a inteligência artificial não é capaz de replicar a empatia e o julgamento emocional, e outra que reconhece o carácter inevitável e positivo do investimento digital, apontando-o como uma oportunidade de crescimento para pessoas e organizações.

2.4.1. Tratamento de dados

Os dados recolhidos foram tratados e analisados com recurso ao software *IBM SPSS Statistics*, através de estatísticas descritivas (frequências e percentagens) e de testes de associação (Qui-quadrado), que permitiram identificar relações significativas entre variáveis sociodemográficas e dimensões relacionadas com a transformação digital. Esta abordagem quantitativa possibilitou uma leitura mais objetiva e rigorosa das tendências observadas, complementando a futura análise qualitativa com um enquadramento estatístico consistente.

Os dados obtidos nas entrevistas semiestruturadas foram analisados de forma qualitativa, seguindo uma metodologia de análise de conteúdo temática. As respostas foram transcritas integralmente e posteriormente categorizadas, de acordo com as dimensões e objetivos do estudo, permitindo identificar padrões, perceções e experiências dos participantes relativamente à transformação digital nos Recursos Humanos. Esta análise possibilitou uma compreensão mais profunda dos significados atribuídos pelos entrevistados ao fenómeno em estudo, complementando e enriquecendo os resultados quantitativos.

A combinação destas duas abordagens visa proporcionar uma compreensão mais ampla e consistente do impacto da transformação digital na gestão de pessoas, permitindo cruzar dados objetivos com perspetivas subjetivas e experiências concretas.

CAPÍTULO III – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3. Resultados

Neste capítulo o objetivo baseia-se em apresentar e analisar os resultados obtidos ao longo do trabalho empírico desenvolvido no âmbito desta investigação. Pretende-se compreender, de forma integrada, como a transformação digital tem influenciado as práticas de gestão de Recursos Humanos, tanto a nível organizacional como na perceção dos profissionais que atuam na área.

Esta análise foi estruturada em duas fases complementares. Numa primeira etapa, exploramos a informação recolhida através de um questionário aplicado a profissionais de diferentes setores, com o propósito de identificar tendências gerais, perceções e as diferentes ferramentas digitais utilizadas nas organizações. Esta componente quantitativa permite delinear um retrato global do fenómeno, evidenciando padrões de resposta e comportamentos comuns entre os participantes.

Numa segunda fase, procede-se à análise das entrevistas semiestruturadas realizadas a um grupo de cinco profissionais de Recursos Humanos, com diferentes funções, idades e contextos organizacionais. Esta vertente qualitativa permite aprofundar o entendimento das dinâmicas observadas, acrescentando uma dimensão interpretativa e reflexiva aos dados recolhidos.

3.1. Análise dos questionários em SPSS

A análise das respostas obtidas permite compreender de que forma os profissionais de Recursos Humanos percecionam a implementação da transformação digital nos seus contextos organizacionais, bem como identificar os processos mais impactados e as tecnologias que sustentam esta mudança.

De um modo geral, a perceção de inovação nas práticas de RH revelou-se bastante positiva, com 73,7% dos inquiridos a considerarem as suas organizações inovadoras nesta área, enquanto 26,3% afirmaram o contrário. Esta tendência confirma a crescente integração de tecnologias digitais nos processos de gestão de pessoas, refletindo um alinhamento progressivo com as tendências globais de digitalização referidas por Vial (2019) e Verhoef et al. (2021). Para estes autores, a inovação tecnológica em RH está

intimamente associada à capacidade das organizações de reconfigurar processos e criar valor através da tecnologia, reforçando a eficiência e a agilidade operacional.

Entre os participantes que reconheceram a sua organização como inovadora, destacam-se os processos de recrutamento e seleção, seguidos pelo *payroll*, gestão de tempo e formação e desenvolvimento. Estes resultados evidenciam que a transformação digital tem incidido sobretudo sobre as atividades mais administrativas e de elevada carga processual, onde o potencial de automatização e otimização é maior. Tal constatação corrobora as conclusões de Marler e Boudreau (2017), que identificam o recrutamento, o processamento salarial e a gestão de desempenho como áreas pioneiras na adoção de soluções tecnológicas, pela sua capacidade de gerar ganhos imediatos em eficiência e controlo.

Relativamente ao momento de início da transformação digital, observa-se uma distribuição equilibrada entre diferentes períodos: 30,3% das organizações iniciaram este processo após 2020, 25% entre 2016 e 2019, e 19,7% entre 2011 e 2015, o que sugere que o fenómeno é relativamente recente para a maioria das empresas. Apenas 10,5% afirmaram ter iniciado antes de 2010, enquanto 11,8% indicaram ainda não ter iniciado a implementação digital. Estes dados apontam para uma adoção gradual, acelerada nos últimos anos, especialmente após o contexto pandémico, que, segundo Bondarouk & Brewster (2016), funcionou como catalisador da digitalização nos departamentos de RH, impulsionando o investimento em soluções digitais.

No que se refere ao nível de digitalização atual, a maioria dos participantes (51,3%) avaliou-o com 4 numa escala de 1 a 5, enquanto 23,7% atribuíram o valor máximo (5), o que demonstra uma perceção positiva do grau de maturidade digital atingido. Estes resultados reforçam a ideia de que as organizações portuguesas estão em fase de consolidação da transformação digital nos seus departamentos de RH, embora ainda existam margens de evolução, nomeadamente na integração entre sistemas e na automação inteligente de tarefas, conforme defendem Cascio e Montealegre (2016).

Em termos de tecnologias mais utilizadas, sobressaem os softwares de gestão de RH (69,7%) e as plataformas de recrutamento digital (55,3%), seguidos por ferramentas de e-learning (34,2%) e de análise de dados (32,9%). Também a inteligência artificial aplicada à triagem curricular (42,1%) já começa a assumir um papel bastante relevante,

confirmando a tendência para uma gestão baseada em dados e para a automatização de processos rotineiros. Estes resultados confirmam a evolução do perfil tecnológico das áreas de RH, em consonância com a literatura que aponta a adoção de sistemas integrados (*HRIS* e *People Analytics*) como fatores críticos para a eficiência e tomada de decisão estratégica (Marler & Fisher, 2013).

Quando questionados sobre o impacto da transformação digital, os inquiridos demonstraram elevado consenso quanto aos benefícios obtidos. Cerca de 49,3% concordaram e 39,4% concordaram totalmente que a digitalização aumentou a eficiência dos processos de RH, evidenciando ganhos em termos de rapidez, automatização e qualidade da informação. De igual modo, 41,3% afirmaram que a digitalização melhorou a qualidade dos serviços prestados pelo departamento, e 40% concordaram totalmente com essa afirmação.

No que diz respeito à retenção de talentos, 44,7% dos participantes afirmaram que as tecnologias digitais facilitam ou têm facilitado a retenção, e 39,5% concordaram plenamente. Tal percepção reforça a noção de que o uso de plataformas digitais, programas de formação online e mecanismos de comunicação interna fortalecem o vínculo e o envolvimento dos colaboradores, conforme defendem Parry & Strohmeier (2014), ao destacarem a importância das tecnologias digitais no *employee experience*.

Por fim, a maioria dos inquiridos reconheceu que a digitalização contribuiu para o desempenho e motivação dos colaboradores, sobretudo ao permitir acesso mais rápido à informação, respostas mais céleres e feedback contínuo. Estes resultados corroboram a visão de Strohmeier (2020), segundo a qual a transformação digital em RH transcende a mera automação, passando a assumir um papel estratégico no desenvolvimento do capital humano e no fortalecimento da cultura organizacional orientada à inovação.

Em síntese, os dados revelam que a transformação digital está firmemente enraizada nas práticas de Recursos Humanos, com maior incidência nas áreas operacionais e de suporte administrativo. A tendência aponta para um movimento contínuo de amadurecimento digital, com benefícios evidentes em termos de eficiência, qualidade e experiência dos colaboradores. Contudo, os resultados sugerem também a necessidade de uma visão mais estratégica da digitalização, que ultrapasse a automatização de tarefas e privilegie a

integração inteligente de tecnologias orientadas à tomada de decisão e à gestão de talento — pilares essenciais para o futuro dos RH digitais.

3.1.1. Resultados questionários em SPSS

Tabela 27 Percepção de Inovação nas práticas de RH

A organização é inovadora em RH?	Frequência	Porcentagem (%)
Sim	56	73,7
Não	20	26,3
Total	76	100,0

Fonte: Elaboração Própria através de dados do software IBM SPSS Statistics

A maioria dos inquiridos considera a sua organização inovadora na área de RH (73,7%). Este resultado indica um ambiente organizacional receptivo à mudança e à integração tecnológica, em consonância com o que Verhoef et al. (2021) designam como “maturidade digital”, refletindo a capacidade das empresas em alinhar tecnologia e estratégia.

Tabela 28 Nível de digitalização nos RH

Nível de digitalização	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Muito baixo	8	10,5%	10,5%	10,5%
Baixo	3	3,9%	3,9%	14,5%
Médio	8	10,5%	10,5%	25,0%
Elevado	39	51,3%	51,3%	76,3%
Muito elevado	18	23,7%	23,7%	100,0%
Total	76	100,0%	100,0%	

Fonte: Elaboração Própria através de dados do software IBM SPSS Statistics

Quando questionados do nível de digitalização 57 dos inquiridos responde “elevado” e/ou “muito elevado”. Estes resultados sugerem que as empresas portuguesas se encontram num estágio intermédio a avançado de maturidade digital, sobretudo nas áreas administrativas e operacionais. Tal como referem Verhoef et al. (2021), a maturidade digital resulta da integração entre tecnologia, cultura e estratégia organizacional, sendo um processo progressivo que requer investimento contínuo e alinhamento interno.

Tabela 29 Melhoria de qualidade no serviço emergente da transformação digital

Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Neutro	14	18,4%	18,7%
Concordo	31	40,8%	41,3%
Concordo totalmente	30	39,5%	40,0%
Total	75	98,7%	100,0%

Fonte: Elaboração Própria através de dados do software IBM SPSS Statistics

A análise mostra que 81,3% dos inquiridos concordam ou concordam totalmente que a transformação digital contribuiu para a melhoria da qualidade dos serviços de Recursos Humanos. Apenas 18,7% mantêm uma posição neutra, e um dos participantes não expôs a sua opinião.

Estes resultados evidenciam que a digitalização é percecionada como um fator de modernização e eficiência, permitindo otimizar processos, reduzir tempos de resposta e aumentar a precisão das atividades administrativas. Este resultado vai ao encontro de Marler e Boudreau (2017), que afirmam que a digitalização dos Recursos Humanos conduz a uma maior integração entre dados e tomada de decisão, reforçando o papel estratégico da área. De forma complementar, Vial (2019) refere que a transformação digital atua não apenas ao nível operacional, mas também na redefinição da proposta de valor da função de RH, tornando-a mais proativa e orientada para a criação de experiências positivas para colaboradores e gestores. Assim, os resultados obtidos corroboram a literatura, sugerindo que as organizações começam a usufruir de benefícios concretos decorrentes da adoção tecnológica.

Tabela 30 Processos de RH mais digitalizados

Processo	Frequência (%)
Recrutamento e seleção	67,7
Payroll	51,6
Gestão de tempo e assiduidade	45,2
Formação e desenvolvimento	41,9

Fonte: Elaboração Própria através de dados do software IBM SPSS Statistics

Os processos mais digitalizados são o recrutamento e seleção e o *payroll*, refletindo a tendência de as organizações começarem a transformação digital por processos administrativos e repetitivos. Isto vai ao encontro de Marler e Boudreau (2017), que defendem que o impacto do *e-HRM* surge inicialmente em atividades transacionais antes de se estender às funções estratégicas.

De seguida, e com o objetivo de obter uma análise mais densa e aprofundada, procedeu-se à relação entre variáveis, de modo a compreender de forma mais detalhada como diferentes dimensões do perfil dos respondentes (idade, função, experiência profissional, dimensão da empresa, entre outras) influenciam as suas perceções sobre a transformação digital e os impactos da digitalização nos Recursos Humanos.

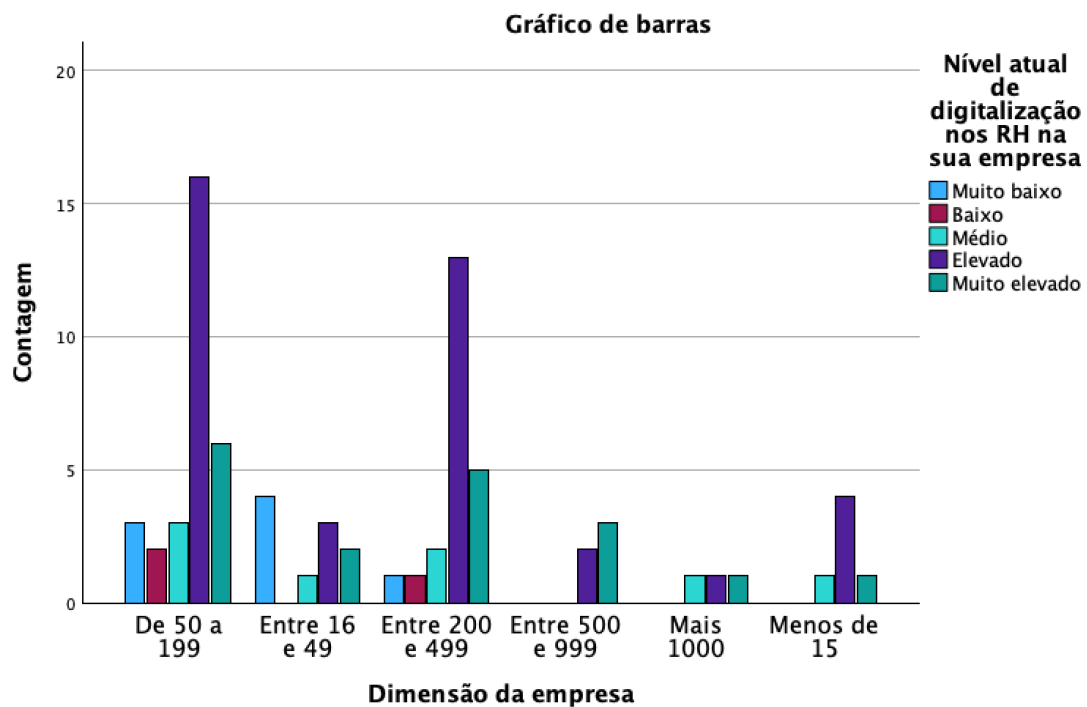


Figura 1 Idade dos participantes x Perceção do processo de digitalização

Elaboração: IBM SPSS Statistics

A análise do gráfico permite observar uma tendência positiva entre a dimensão da empresa e o nível de digitalização dos Recursos Humanos. As organizações de média e grande dimensão, de 50 a 499 colaboradores, concentram a maior parte das respostas nas categorias “elevado” e “muito elevado” de digitalização.

Este resultado evidencia que empresas com maior estrutura organizacional e recursos tendem a apresentar processos de digitalização mais consolidados, beneficiando de investimentos em tecnologia, sistemas integrados e automatização de tarefas de RH.

Por outro lado, nas micro e pequenas empresas (menos de 50 colaboradores), observa-se uma distribuição mais dispersa, com maior incidência nos níveis “médio” ou “baixo” de

digitalização. Tal pode dever-se a limitações orçamentais, menor capacidade técnica interna e a uma abordagem mais reativa ao uso de ferramentas digitais.

Estes resultados estão alinhados com os estudos de Bondarouk e Brewster (2016), que demonstram que a maturidade digital em RH cresce proporcionalmente ao tamanho e à complexidade da organização.

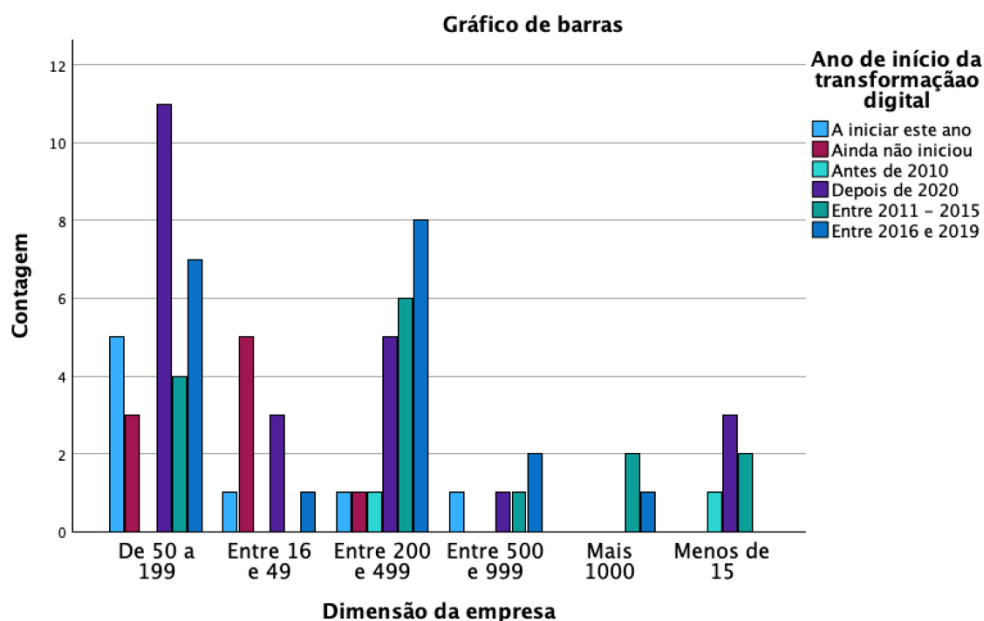


Figura 2 Início da transformação digital x Dimensão da empresa

Elaboração: IBM SPSS Statistics

Com o objetivo de entender o impacto da dimensão da empresa na digitalização analisamos essas duas variáveis. Constatamos que a dimensão organizacional tem uma influência clara sobre o momento de adoção da transformação digital. As empresas de média dimensão (50 a 499 colaboradores) destacam-se como as que mais cedo iniciaram este processo, com um número expressivo de respostas situadas entre 2016 e 2019 e após 2020.

Por outro lado, nas empresas com menos de 50 colaboradores, observa-se um padrão distinto: muitas ainda não iniciaram a transformação digital ou referem tê-la iniciado apenas recentemente, o que indica um ritmo mais lento de modernização tecnológica.

Entendemos que a escala organizacional continua a ser um fator determinante no avanço da digitalização, refletindo o grau de maturidade digital e de planeamento estratégico que diferencia as organizações no contexto da transformação digital dos Recursos Humanos.

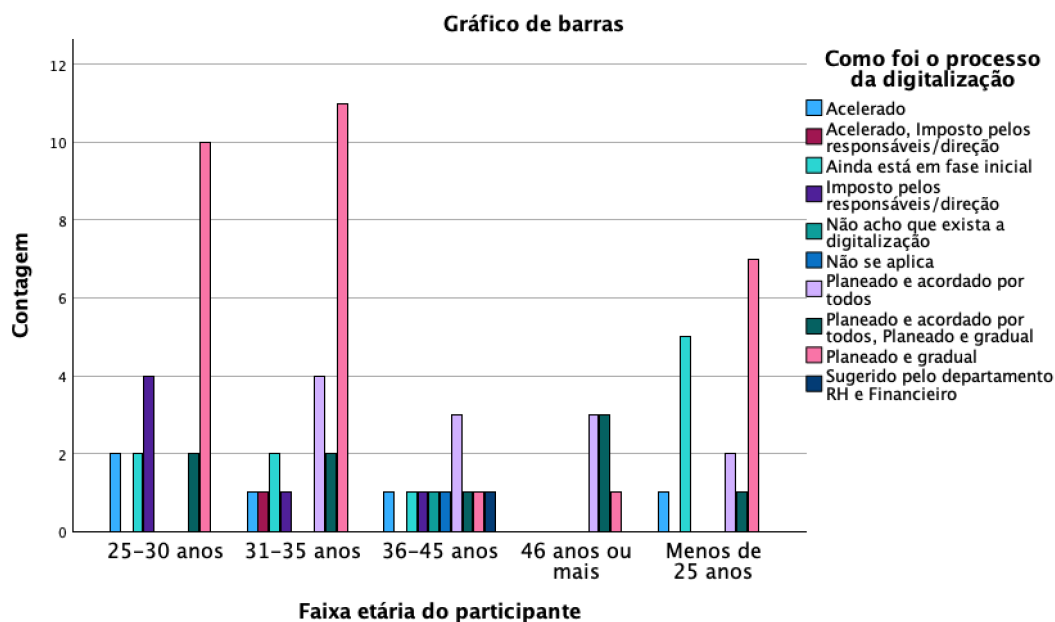


Figura 3 Idade dos participantes x Percepção do processo de digitalização

Elaboração: IBM SPSS Statistics

O gráfico evidencia que o processo de digitalização tende a ser percebido como “planeado e gradual” em todas as faixas etárias, sendo esta a categoria mais referida em particular pelos participantes entre os 31 e os 45 anos. Este grupo etário, que corresponde a profissionais em plena maturidade profissional, demonstra maior envolvimento em processos estruturados de transformação digital.

Por outro lado, os inquiridos mais jovens (menos de 30 anos) apresentam percepções mais diversificadas, identificando tanto processos “planeados” como “ainda em fase inicial”. Este resultado poderá estar associado à sua inserção em organizações de menor dimensão ou em funções menos estratégicas, onde a digitalização ainda decorre de forma parcial.

Já os participantes com mais de 45 anos mostram maior incidência nas categorias “imposto pelos responsáveis/direção”, sugerindo que, em contextos de maior senioridade, a digitalização é entendida como uma imposição hierárquica, e não como uma iniciativa

participativa. Esta leitura está em linha com Parry e Battista (2019), que sublinham as diferenças geracionais na aceitação da tecnologia, apontando que os profissionais mais jovens tendem a adotar uma postura mais flexível e adaptativa, enquanto os mais experientes valorizam a estabilidade e a clareza nas mudanças organizacionais.

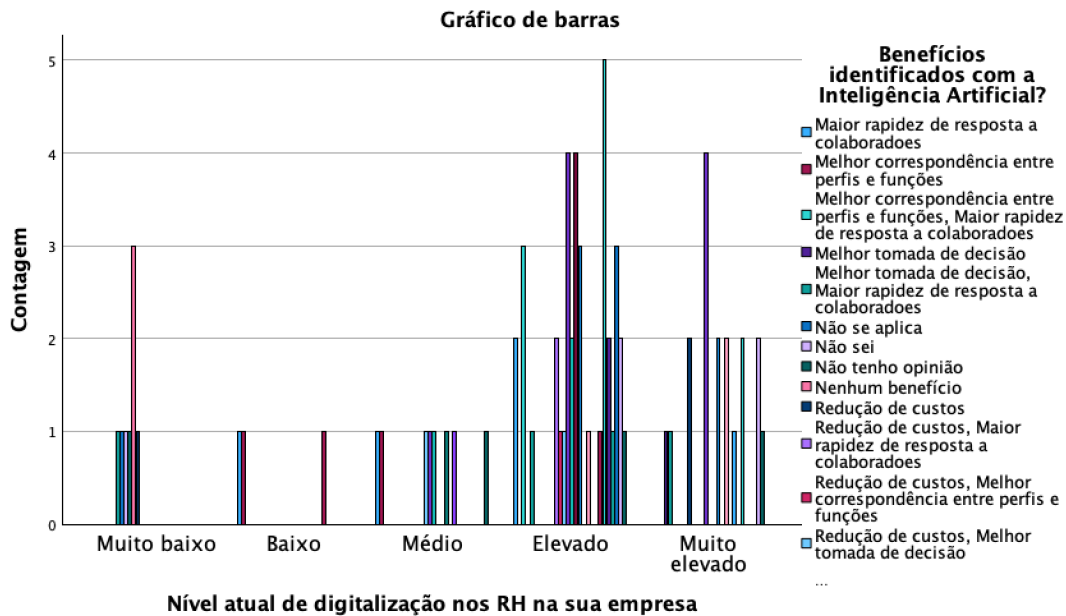


Figura 4 Benefícios da Inteligência Artificial x Nível de digitalização nos RH

Elaboração: IBM SPSS Statistics

Com a análise deste gráfico fica evidenciado que os benefícios da Inteligência Artificial (IA) são percebidos de forma mais expressiva entre os participantes que classificam o nível de digitalização das suas empresas como “elevado” ou “muito elevado”. Entre estes, os principais ganhos apontados incluem a melhor correspondência entre perfis e funções, a maior rapidez de resposta aos colaboradores e a melhoria na tomada de decisão.

Nos níveis de digitalização mais baixos, as respostas mostram-se dispersas e menos consistentes, sugerindo que o impacto da IA ainda não é plenamente visível em contextos com menor integração tecnológica. Isto reforça a ideia de que a maturidade digital é um pré-requisito essencial para a adoção eficaz da IA, tal como defendem Margherita e Braccini (2020), ao destacarem que os benefícios da IA emergem sobretudo quando há processos digitais estruturados e gestão baseada em dados.

Além disso, a combinação entre redução de custos e melhoria na tomada de decisão, frequentemente referida, sugere uma transição do papel operacional dos RH para uma função mais estratégica e analítica, em consonância com as perspectivas de Strohmeier (2022) sobre o potencial transformador da IA na gestão de pessoas.

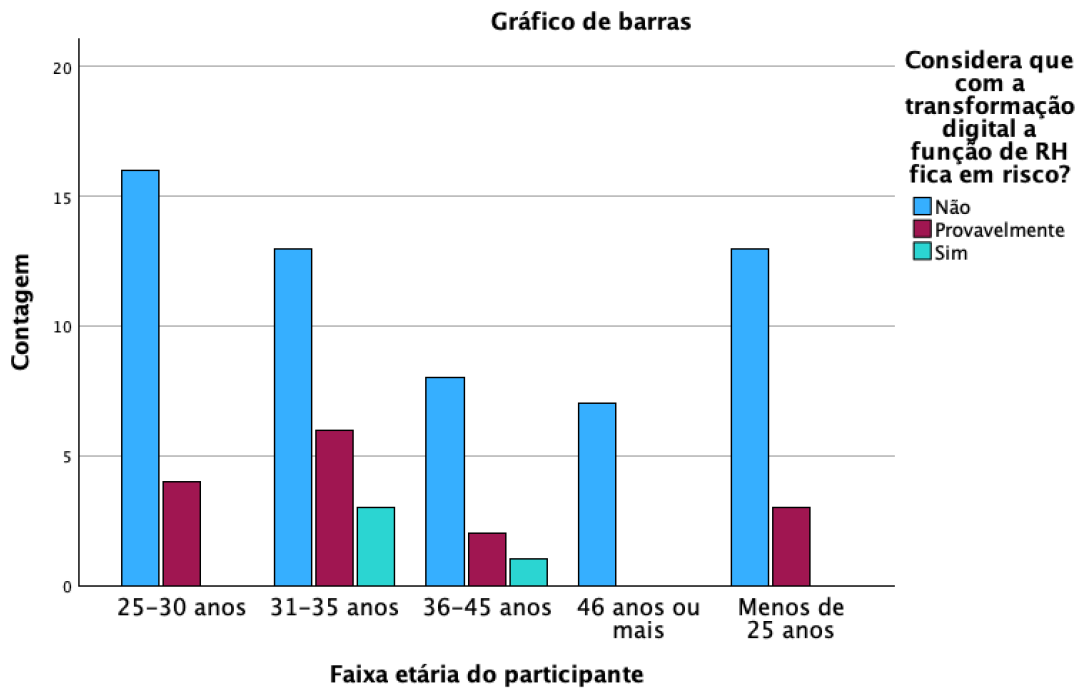


Figura 5 Percepção de risco profissional associada à transformação digital x Idade

Elaboração: IBM SPSS Statistics

A análise do gráfico demonstra que a percepção de risco da função de Recursos Humanos devido à transformação digital varia consoante a faixa etária dos participantes. A grande maioria dos inquiridos, independentemente da idade, respondeu “não”, indicando que não consideram que a digitalização coloque em risco a função de RH. Esta tendência é especialmente marcada entre os profissionais mais jovens (25–30 anos), com uma maioria expressiva a rejeitar a ideia de substituição ou obsolescência da função.

Por outro lado, nas faixas etárias entre 31–35 anos e 36–45 anos, observa-se um ligeiro aumento na resposta “provavelmente”, o que pode traduzir uma maior consciência dos

impactos da automação em determinadas tarefas de RH, como o recrutamento e a gestão administrativa.

A faixa acima dos 46 anos mantém, contudo, uma visão predominantemente confiante e resiliente, possivelmente associada à experiência e ao papel estratégico que os profissionais mais seniores desempenham dentro das organizações.

Estes resultados vão ao encontro do que referem Schwab (2016) e Llorens (2020), que salientam que a transformação digital tende a reconfigurar e enriquecer as funções de RH, mais do que eliminá-las, reforçando a importância de competências humanas, analíticas e estratégicas que as tecnologias não substituem.

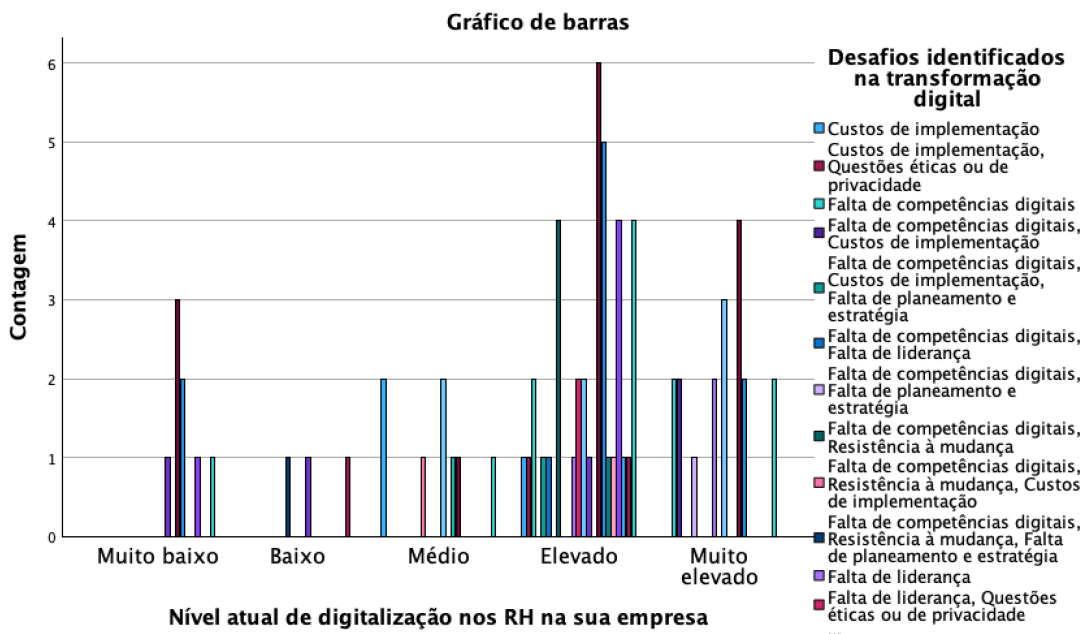


Figura 6 Desafios identificados na transformação digital x Nível atual de digitalização em RH

Elaboração: IBM SPSS Statistics

O gráfico evidencia que, independentemente do nível de digitalização, as principais barreiras à transformação digital nos Recursos Humanos concentram-se em três dimensões críticas: falta de competências digitais, custos de implementação e resistência à mudança.

Nas empresas com níveis “elevado” e “muito elevado” de digitalização, surgem com maior frequência desafios relacionados com a gestão da mudança organizacional e a necessidade de planejamento estratégico contínuo, sugerindo que o avanço tecnológico exige um alinhamento constante entre pessoas, processos e tecnologia.

Já nas organizações com níveis “médio” ou “baixo”, os obstáculos mais apontados dizem respeito a limitações financeiras e à escassez de competências digitais, o que reforça a ideia de que a maturidade digital está diretamente associada à capacidade de investimento e qualificação.

Esta leitura está em consonância com Kane et al. (2019) e Westerman et al. (2014), que destacam que o sucesso da transformação digital não depende apenas da adoção de tecnologias, mas também da gestão cultural e da capacitação das equipas. Assim, a transformação digital nos RH requer um equilíbrio entre inovação tecnológica e desenvolvimento humano, de modo a garantir que as mudanças sejam sustentáveis e integradas na estratégia organizacional.

3.2. Análise das Entrevistas

A análise qualitativa das cinco entrevistas permitiu identificar um conjunto de dimensões temáticas que refletem as principais percepções dos profissionais de Recursos Humanos relativamente à transformação digital. Estas dimensões emergiram a partir da codificação das respostas segundo critérios de recorrência e relevância de ideias, tendo sido organizadas em quatro grandes eixos de análise: (1) nível de digitalização e ferramentas utilizadas, (2) impactos da transformação digital nos processos de RH, (3) desafios e resistências e (4) perspetivas futuras e recomendações.

Na primeira dimensão que apelidada de “nível de digitalização e ferramentas utilizadas” analisamos o grau de maturidade digital das organizações e às ferramentas tecnológicas mais comuns na área de Recursos Humanos. Observa-se uma heterogeneidade significativa entre empresas, algumas apresentam um elevado nível de digitalização, enquanto outras ainda se encontram em fase de transição.

O entrevistado E1, descreve um cenário de elevada maturidade tecnológica e afirma que implementaram “um sistema integrado de RH que cobre desde o recrutamento até à formação e avaliação de desempenho.” por outro lado, E3, especialista em *payroll*, reconhece que a sua empresa “ainda está a dar os primeiros passos”.

Em termos de ferramentas, as mais mencionadas incluem plataformas de recrutamento (*LinkedIn Recruiter e ATS*), sistemas de gestão de desempenho, plataformas de *e-learning* e *dashboards* de *People Analytics*, confirmando uma tendência para a automatização e integração de dados.

Na segunda dimensão revemos quais os impactos da transformação digital nos processos de RH onde os s entrevistados convergem na percepção de que a digitalização trouxe ganhos de eficiência, rapidez e objetividade aos processos de gestão de pessoas, mas também uma mudança cultural profunda.

O E1 sublinha que “a maior mudança foi na forma de pensar — os RH deixaram de ser operacionais e passaram a gerir informação, conhecimento e dados”. Entre as áreas mais impactadas surgem o recrutamento e seleção, a formação e desenvolvimento e a avaliação de desempenho. O E2 destaca que “as plataformas digitais e o *LinkedIn* facilitaram muito o processo de triagem de candidatos”, enquanto o E4 salienta que “as plataformas de e-

learning aumentaram o acesso e o envolvimento, tornando a aprendizagem contínua e flexível”.

Na terceira dimensão – desafios e resistências – apesar dos benefícios, as entrevistas revelam obstáculos relevantes à plena integração digital.

A resistência à mudança e a literacia digital reduzida entre colaboradores mais antigos são os desafios mais recorrentes. O E3 refere que “há pessoas que ainda desconfiam da tecnologia, acham que vai substituir o trabalho delas”, evidenciando a necessidade de uma gestão de mudança estruturada. Outro desafio mencionado é o custo de implementação e a integração entre sistemas. Como observa o E1, “a integração entre plataformas nem sempre é simples e, muitas vezes, os custos são elevados”.

Na quarta e última dimensão é caracterizada por “perspetivas futuras e recomendações” onde são abordadas as tendências emergentes e as recomendações para o futuro do RH digital. Há consenso entre os participantes de que o uso da inteligência artificial e da análise preditiva terá um papel determinante.

O E1 antecipa que “as ferramentas de IA vão ajudar a antecipar necessidades e a reduzir subjetividade nas decisões”, enquanto a E2 acredita que “as decisões baseadas em dados vão ser cada vez mais comuns, tanto no recrutamento como na avaliação de desempenho”. Paralelamente, todos enfatizam a importância de manter o foco nas pessoas. A E4 afirma que “é preciso garantir que a tecnologia serve a cultura da empresa, e não o contrário”, e a E5 complementa que “a transformação digital bem-sucedida começa pela formação e pela liderança, não pelo software”.

De forma transversal, as recomendações apontam para uma abordagem equilibrada, que combine investimento tecnológico, desenvolvimento de competências e liderança participativa, garantindo que a transformação digital se traduz numa verdadeira evolução humana e organizacional.

3.2.1. Resultados das entrevistas

Para complementar os resultados obtidos através do questionário, foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas a profissionais da área de Recursos Humanos, com diferentes níveis de experiência e funções. Esta abordagem teve como objetivo compreender de forma mais profunda as perceções e práticas associadas à transformação digital, bem como identificar desafios e benefícios que emergem no contexto organizacional.

Os entrevistados (E1–E5) representam realidades distintas — desde cargos de direção até funções técnicas — em setores como a saúde, indústria, têxtil e serviços. Essa diversidade permitiu obter uma visão mais completa sobre como a tecnologia tem vindo a ser integrada nos processos de gestão de pessoas e de que modo influencia o papel do profissional de RH no atual contexto digital.

De forma transversal, todos os entrevistados reconhecem que a transformação digital constitui hoje um eixo central da competitividade e sustentabilidade das organizações. O discurso dos participantes revela uma consciência clara de que a digitalização ultrapassa a simples introdução de ferramentas tecnológicas, representando uma mudança mais ampla na forma de pensar, gerir e trabalhar.

O entrevistado E1, Diretor de Recursos Humanos, descreve esta mudança como “um processo inevitável que redefine a forma como se gere talento e como se criam condições para o crescimento organizacional”. A sua visão reflete um posicionamento estratégico, no qual a tecnologia surge como meio e não como fim — uma ideia que se aproxima do que Kane et al. (2021) designam por transformação digital centrada no valor organizacional.

Já E2, uma profissional mais jovem e com experiência predominantemente operacional, destaca que a transformação digital é vista como “um fator de eficiência e dinamismo”, salientando o impacto direto nas tarefas do dia a dia e na agilidade dos processos de recrutamento. Esta perspetiva revela uma valorização mais funcional e pragmática da digitalização, o que confirma as diferenças de perceção associadas à posição hierárquica e ao grau de experiência, tal como discutem Parry e Battista (2019).

A E5, psicóloga das organizações, oferece uma leitura mais relacional do fenómeno, referindo que “a transformação está também a mudar as relações humanas dentro da empresa, somos obrigados a repensar a forma como comunicamos e lideramos as equipas”. Este comentário reflete uma visão alinhada com as tendências mais recentes identificadas por Bondarouk e Brewster (2023), que defendem que o verdadeiro valor da transformação digital reside na capacidade de reforçar a cultura organizacional e o sentido de pertença.

Verifica-se igualmente uma diferença de perceção entre empresas com maior maturidade digital e aquelas ainda em fase de adaptação. E3, especialista em payroll numa organização industrial, considera que “a empresa ainda está a dar os primeiros passos —

temos sistemas digitais, mas muitos processos continuam a ser feitos manualmente”. Por oposição, E1 relata um contexto mais evoluído, onde já existe um Human Resources Information System (HRIS) integrado, o que permite uma gestão mais sistematizada e analítica.

Outro elemento recorrente nas entrevistas é o reconhecimento de que a transformação digital exige liderança visionária e consistente. Para E4, “a mudança não acontece sozinha - é preciso que a liderança esteja envolvida e que comunique bem o propósito”. Esta observação reforça a importância da liderança transformacional e do envolvimento da gestão de topo, aspetos amplamente sublinhados por Strohmeier e Bondarouk (2017).

Demonstram a transformação digital não apenas como um processo técnico, mas como uma evolução cultural que redefine o papel dos Recursos Humanos. A análise sugere que quanto maior a experiência e o grau de responsabilidade do profissional, mais estratégica e holística tende a ser a sua visão da digitalização — uma conclusão que vai ao encontro da literatura recente sobre maturidade digital e gestão de mudança (Marler, 2021; Demirkan & Delen, 2022).

Os benefícios relatados com mais evidência foram a eficiência operacional e a redução de tarefas manuais. A entrevistada número 3, destaca que “as ferramentas digitais aplicadas de forma correta ajudaram-nos a reduzir o tempo desperdiçado nas tarefas repetitivas e a diminuir s pequenos erros”. Esta perceção confirma o que Strohmeier e Bondarouk (2017) apontam sobre o impacto positivo da automatização nos processos de RH.

Outro benefício frequentemente mencionado é a melhoria na tomada de decisão. O E1 refere que a utilização de dashboards e indicadores em tempo real trouxe maior capacidade analítica e visão estratégica. Esse ponto reflete o que Marler e Fisher (2013) defendem sobre o potencial dos sistemas digitais para reforçar o papel dos RH como parceiros estratégicos.

Também se destaca a melhoria da comunicação interna e da experiência do colaborador. E2 comenta que “a comunicação entre departamentos é mais fluída e as decisões são tomadas com base em dados”. Este aspeto reforça a ideia de Bondarouk e Brewster (2023) de que a tecnologia deve funcionar como um meio para fortalecer as relações humanas dentro das organizações.

Em relações aos desafios e limitações todos os entrevistados apontam desafios significativos. O obstáculo mais frequentemente é a resistência à mudança sobretudo com os colaboradores com menor literacia digital e mais velhos. Como refere a entrevistada número 3, “há pessoas que ainda desconfiam da tecnologia, acham que vai substituir o trabalho delas”

A necessidade de formação contínua surge, portanto, como uma prioridade. Tal como salientam Parry e Battista (2019), o sucesso da transformação digital depende não só da tecnologia, mas da capacidade de preparar as pessoas para usá-la de forma eficaz.

Outro desafio mencionado é o custo de implementação e a integração entre sistemas. E1 observa que “a integração entre plataformas nem sempre é simples e, muitas vezes, os custos são elevados”. Esse desafio é também reconhecido por Marler (2021), que refere que a inovação digital exige equilíbrio entre ambição tecnológica e capacidade financeira.

Por fim, o segundo e quinto entrevistado chamam a atenção para o risco de excesso de automatização, sublinhando a importância de manter o lado humano na gestão. Como refere E5, “a tecnologia é útil, mas não deve apagar a empatia e a proximidade com as pessoas”.

Porém como estamos a ver em todo o mundo, a digitalização tem mudado as formas de agir em várias vertentes. Os profissionais apontam algumas áreas como sendo as mais impactadas como o recrutamento e seleção, formação e desenvolvimento e gestão administrativa.

No recrutamento e seleção, todos destacam ganhos de rapidez e alcance. E2, que trabalha diretamente nesta área, refere que “as plataformas digitais e o LinkedIn facilitaram muito o processo de pesquisa e triagem de candidatos”, embora reconheça que o volume elevado de candidaturas exige novas competências de análise e filtragem.

Na formação e desenvolvimento, o impacto é igualmente visível. E4 destaca que as plataformas de e-learning “aumentaram o acesso e o envolvimento. Hoje, a aprendizagem é contínua e flexível”, mas nota que a adesão ainda depende da motivação individual dos colaboradores.

No geral, as entrevistas indicam uma reconfiguração do papel dos RH, que passam de uma função maioritariamente operacional para uma função estratégica e baseada em dados, em linha com o que defendem Kane et al. (2021) e Strohmeier e Bondarouk (2017).

Quando questionados sobre o futuro, os entrevistados são unânimes em considerar que a inteligência artificial e a análise preditiva terão um papel cada vez mais relevante. E1 acredita que “as ferramentas de IA vão ajudar a antecipar necessidades e a reduzir subjetividade nas decisões”.

Contudo, surgem também alertas éticos e de equilíbrio. E5 reforça que a tecnologia deve servir as pessoas, não substituí-las, lembrando a importância de manter a componente humana e relacional. Essa preocupação está em linha com as ideias de Bondarouk e Brewster (2023) e Demirkan e Delen (2022), que defendem uma abordagem ética e centrada no colaborador.

Em geral, esta análise evidencia uma visão globalmente positiva sobre a transformação digital na gestão de Recursos Humanos, embora permeada por desafios que refletem diferentes estágios de maturidade digital entre as organizações. De forma transversal, todos os entrevistados reconhecem que a digitalização deixou de ser uma opção para se tornar uma condição essencial de modernização e competitividade, o que confirma a tendência apontada por Kane et al. (2021) e Parry e Battista (2019) de que a tecnologia se consolidou como um eixo estruturante da gestão de pessoas.

Os discursos revelam que a transformação digital tem contribuído significativamente para a eficiência dos processos, para a redução de tarefas administrativas e para uma tomada de decisão mais informada, reforçando o papel estratégico da função de Recursos Humanos. Contudo, essa evolução ainda se depara com resistências internas e desigualdades no domínio das competências digitais, o que demonstra que a transformação tecnológica só se concretiza plenamente quando acompanhada por uma mudança cultural e comportamental — como defendem Bondarouk e Brewster (2023).

Em síntese, as entrevistas confirmam que a transformação digital representa simultaneamente uma oportunidade de evolução e um desafio de adaptação. As organizações mais preparadas são aquelas que combinam investimento tecnológico com políticas de formação, liderança participativa e cultura de inovação. A análise qualitativa, ao dar voz aos profissionais que vivem diariamente este processo, evidencia que o verdadeiro sucesso da transformação digital em Recursos Humanos depende menos da tecnologia em si e mais da capacidade das pessoas e das instituições de aprender, colaborar e evoluir em conjunto.

O presente estudo teve como principal objetivo compreender o impacto da transformação digital na Gestão de Recursos Humanos, analisando as percepções e práticas associadas à digitalização e à adoção de novas tecnologias no contexto organizacional. A investigação procurou explorar de que forma a tecnologia tem reconfigurado o papel do profissional de RH, as dinâmicas de trabalho e as estratégias de gestão de pessoas, identificando simultaneamente os benefícios, desafios e implicações éticas deste processo.

A transformação digital revelou-se um fenómeno incontornável, transversal a todos os setores e dimensões organizacionais. A partir da revisão teórica, observou-se que o conceito evoluiu para além da simples digitalização de processos, representando uma verdadeira mudança cultural e estrutural, que exige novas competências, novos modelos de liderança e uma visão integrada da relação entre pessoas e tecnologia. A literatura consultada permitiu compreender que a inovação tecnológica deve ser acompanhada por uma transformação humana e organizacional capaz de garantir uma adaptação sustentável e estratégica.

No plano empírico, os resultados obtidos através do questionário e das entrevistas permitiram confirmar grande parte das premissas teóricas apresentadas. A maioria dos participantes reconheceu a relevância da transformação digital na modernização dos processos de gestão de pessoas, salientando benefícios como a simplificação administrativa, o aumento da eficiência, a melhoria na comunicação interna e o apoio à tomada de decisão. No entanto, os dados evidenciaram igualmente que a implementação das tecnologias digitais é um processo complexo, frequentemente condicionado por limitações estruturais e culturais, como a resistência à mudança, a escassez de competências digitais e os custos de implementação.

As entrevistas aprofundaram a compreensão destas limitações, oferecendo uma perspetiva mais rica e contextualizada. Os profissionais de Recursos Humanos entrevistados demonstraram uma postura globalmente positiva face à inovação tecnológica, reconhecendo a sua importância para a competitividade e sustentabilidade das organizações. Contudo, manifestaram também a preocupação de que a digitalização possa, em alguns contextos, conduzir à perda de proximidade e de humanização nas relações laborais. A tecnologia, quando mal gerida, tende a reforçar processos mecanizados e a reduzir o espaço de diálogo e interação humana, reforçando a necessidade de equilíbrio entre eficiência tecnológica e sensibilidade humana.

Um dos aspetos mais relevantes observados foi o papel crescente da Inteligência Artificial e dos sistemas de informação em Recursos Humanos (HRIS). Os participantes destacaram o potencial destas ferramentas na recolha e análise de dados, na gestão de desempenho e no recrutamento. Todavia, foi igualmente sublinhada a necessidade de uma utilização ética e responsável destas tecnologias, evitando vieses algorítmicos e assegurando a proteção da privacidade dos colaboradores, configurando este equilíbrio entre inovação e ética um dos principais desafios futuros da área.

A análise conjunta dos resultados permitiu concluir que a transformação digital está a impulsionar uma redefinição do papel dos profissionais de RH, que passam a assumir uma função cada vez mais estratégica, atuando como agentes de mudança e mediadores entre a tecnologia e as pessoas. Este processo traduz-se numa transição de uma função predominantemente administrativa para uma abordagem orientada para o desenvolvimento de competências, a promoção da cultura digital e a liderança transformacional, exigindo novas competências técnicas e comportamentais, como o pensamento analítico, a adaptabilidade e a capacidade de gestão da mudança.

Neste contexto, importa reconhecer as limitações e desafios inerentes ao presente estudo. A própria natureza da transformação digital, enquanto conceito multidimensional e ainda em evolução, dificultou a uniformização das perceções dos participantes, influenciando a interpretação das respostas recolhidas. Durante a recolha de dados, verificou-se que o conceito foi interpretado de forma distinta, sendo por vezes associado apenas à modernização tecnológica e, noutras situações, compreendido como uma mudança cultural e estratégica mais profunda, o que constituiu um dos principais desafios da investigação.

Relativamente à metodologia, a recolha de dados através do questionário implicou a necessidade de equilibrar simplicidade e profundidade, de modo a garantir uma taxa de resposta satisfatória sem comprometer a complexidade da temática. A redução do número de questões poderá ter limitado a profundidade da informação recolhida, acrescendo o facto de as respostas se basearem em perceções individuais, o que pode ter condicionado a objetividade dos resultados. Acresce ainda que o questionário utilizado não foi sujeito a um processo formal de validação estatística, constituindo esta uma limitação metodológica do estudo, embora a sua construção tenha sido orientada pelos objetivos da investigação e pelo enquadramento teórico desenvolvido.

No que respeita à amostra, tanto o número de participantes do questionário como o das entrevistas foi limitado, e o carácter voluntário da participação poderá ter gerado um viés de autosselecção. Importa referir que o questionário não incluía, numa fase inicial, uma questão de filtragem que especificasse se os participantes exerciam funções na área de Recursos Humanos, não havendo, assim, uma restrição formal à participação de profissionais de outras áreas. Ainda assim, a natureza do tema em estudo e o enfoque nos processos de GRH poderão ter contribuído para uma maior participação de profissionais mais próximos desta área ou com maior interesse na temática da transformação digital, o que pode ter influenciado a composição da amostra.

No caso das entrevistas, apesar de se terem revelado fundamentais para captar a dimensão humana e experiencial da transformação digital, o número reduzido de entrevistados e a diversidade de funções e setores dificultaram comparações diretas entre contextos organizacionais. Acresce ainda que o tempo disponível para a realização da investigação constituiu um constrangimento metodológico relevante, não permitindo a adoção de uma abordagem longitudinal que possibilitasse acompanhar a evolução das práticas digitais ao longo do tempo, num fenómeno que é, por natureza, dinâmico e em permanente transformação.

Apesar destas limitações, a investigação permitiu alcançar resultados significativos e levantar novas questões de investigação. Estudos futuros poderão aprofundar o impacto da inteligência artificial e do People Analytics na gestão de pessoas, nomeadamente ao nível da tomada de decisão, da personalização dos percursos de carreira e da antecipação das necessidades de talento. Poderá igualmente ser explorada a relação entre o grau de maturidade digital das organizações e variáveis como a satisfação, o engagement e o bem-estar dos colaboradores, bem como o desenvolvimento das competências digitais e socio-emocionais dos profissionais de Recursos Humanos. A realização de estudos comparativos entre setores de atividade ou entre diferentes países constitui também um caminho promissor para compreender diferenças culturais e organizacionais na aplicação da transformação digital à GRH.

Em suma, a transformação digital representa um processo dinâmico e contínuo que redefine a forma como as organizações se estruturam, comunicam e gerem o seu capital humano. Mais do que uma questão tecnológica, trata-se de uma mudança cultural que exige uma nova visão sobre o trabalho, a liderança e o papel das pessoas nas organizações.

O futuro da Gestão de Recursos Humanos dependerá, em larga medida, da capacidade de articular a inovação tecnológica com a valorização humana, assegurando que o progresso digital seja também um progresso social e organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. Wiley.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64.
- Ardelin, C. (2020). *The digital revolution and industrial transformation*. Springer.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Berman, S. J. (2012). Digital transformation: Opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16–24.
<https://doi.org/10.1108/10878571211209314>
- Bersin, J. (2019). *HR technology disruptions for 2019: People, data, and AI*. Deloitte Insights.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes*.
- Bokolo, A. J. (2017). Exploring the adoption of digital transformation in higher education: A framework for effective implementation. *Education and Information Technologies*, 22(6), 2981–3004.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Ceitel, M. (2006). *Gestão de competências*. Lidel.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621–640.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações* (4.^a ed.). Elsevier.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). *The Oxford handbook of talent management*. Oxford University Press.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. (2010). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. RH Editora.
- Davenport, T. H., Guenole, N., & Harris, J. (2019). *Artificial intelligence for HR: Use AI to build a successful workforce*. Kogan Page.

- Davis, N., Gilbert, R., & Richards, J. (2014). *Digital business models: Driving transformation and innovation*. Palgrave Macmillan.
- Dessler, G. (2003). *Human resource management* (9th ed.). Pearson Education.
- Dougherty, D., & Dunne, D. D. (2012). Digital science and knowledge boundaries in complex innovation. *Organization Science*, 23(5), 1467–1484.
- Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0: The industrial internet of things*. Apress.
- Gouveia, L. (2012). *A sociedade da informação e do conhecimento: Da teoria à prática*. Universidade Aberta.
- Hall, R. (2004). *Organizational structure and job design*. Sage.
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: A systematic literature review. In *Proceedings of the 9th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*.
- HPE. (2018). *The digital transformation journey: Building the foundation for success*. Hewlett Packard Enterprise.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2021). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 24(1), 3–21.
- Husam, A. (2022). Digital transformation and service quality improvement: Challenges and opportunities. *Journal of Innovation and Digital Transformation*, 6(1), 14–26.
- Iansiti, M., & Lakhani, K. (2014). *Digital ubiquity: How connections, sensors, and data are revolutionizing business*. Harvard Business Review Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kavanagh, M., Thite, M., & Johnson, R. (2015). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions* (3rd ed.). Sage.
- Klein, A. Z., & Todesco, J. L. (2020). Small business digital transformation: A conceptual model. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(2), 37–52.
- Kumar, A., & Ayedee, N. (2021). Technology adoption: A solution for SMEs to overcome problems during COVID-19. *Academy of Marketing Studies Journal*, 25(1), 1–16.
- Leicht-Deobald, U., Busch, T., Schank, C., Weibel, A., Schafheitle, S., Wildhaber, I., & Kasper, G. (2019). The challenges of algorithm-based HR decision-making for personal integrity. *Journal of Business Ethics*, 160(2), 377–392.

- Li, F., Su, X., Zhang, W., & Mao, J. Y. (2016). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129–1157.
- Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Fundamentals of human resource management* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pagani, M., & Pardo, C. (2017). The impact of digital technology on relationships in a business network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185–192.
- Peretti, J. M. (2011). *Gestão de recursos humanos*. Lidel.
- Ramaswamy, V., & Ozcan, K. (2016). *Brand value co-creation in a digitalized world*. Palgrave Macmillan.
- Salesforce. (2018). *State of digital transformation report*. Salesforce Research.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. World Economic Forum.
- Shirin, F., Jalal, S., & Khan, M. (2022). Dimensions of digital transformation and organizational performance. *International Journal of Business Research*, 22(3), 34–49.
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – How Industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7–11.
- Sousa, C. A. A., Nunes, M. A., & Martins, A. L. (2006). *Gestão de recursos humanos: Teorias e práticas*. RH Editora.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216–231.
- Tavares, S. (2010). *Gestão de pessoas e competitividade organizacional*. Vida Económica.
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.
- Terras, M. (2011). The digital humanities and digital media: Context, methods, and outcomes. *Literary and Linguistic Computing*, 26(1), 1–21.

- Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Pagliari, C. (2017). People analytics: A scoping review of theory and practice. *Human Resource Management Review, 28*(1), 1–14.
- Upadhyay, A. K., & Khandelwal, K. (2018). Applying artificial intelligence: Implications for recruitment. *Strategic HR Review, 17*(5), 255–258.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889–901.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144.
- Walter, T. (2023). *Digitalization and social change*. Routledge.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal, 29*(1), 1–26.

Anexo I – Guião de Entrevistas

- 1) Qual é a sua função atual na organização?
- 2) Há quantos anos trabalha na área de Recursos Humanos?
- 3) Como descreve o nível de digitalização atual na sua organização?
- 4) Que ferramentas ou tecnologias digitais de RH já utiliza?
- 5) Que mudanças mais significativas observou com a transformação digital?
- 6) De que forma as ferramentas digitais influenciaram o recrutamento e seleção?
- 7) Considera que estas ferramentas aumentaram a eficácia do processo?
- 8) Qual tem sido o impacto das plataformas digitais na formação e desenvolvimento?
- 9) As ferramentas digitais contribuem para a retenção de talentos? Como?
- 10) Como a transformação digital tem influenciado o planeamento de carreiras?
- 11) Qual o papel das ferramentas digitais na avaliação de desempenho?
- 12) Que vantagens/desafios identifica neste processo?
- 13) Que tendências acredita que vão marcar o futuro do RH digital?
- 14) Que recomendações daria para uma transformação digital bem-sucedida?

Anexo II - Entrevistas

Entrevista 1

Qual é a sua função atual na organização?

“Sou Diretor de Recursos Humanos e tenho a responsabilidade de coordenar todas as políticas e práticas de gestão de pessoas. O meu papel é garantir que a área de RH acompanha a estratégia global da organização e que a transformação digital é implementada de forma integrada e sustentável.”

Há quantos anos trabalha na área de Recursos Humanos?

“Trabalho há cerca de 25 anos nesta área. Vivi todas as fases — desde a gestão muito administrativa até ao momento atual, mais analítico e estratégico. Acompanhei a transição para o digital, o que me permite perceber o quanto esta mudança é estrutural.”

Como descreve o nível de digitalização atual na sua organização?

“Considero que estamos num nível de maturidade digital bastante elevado.”

Implementámos um sistema integrado de RH que cobre desde o recrutamento até à formação e avaliação de desempenho, porém a integração entre plataformas nem sempre é simples e os custos são elevados, o que torna fundamental a estruturação do processo. No entanto, a digitalização é um processo contínuo, e acaba por ser um processo inevitável para todas as organizações que tem o poder de redefinir a forma como se gere talento e como se cria condições para o crescimento organizacional, cabe às empresas conseguirem adaptarem-se”

Que ferramentas ou tecnologias digitais de RH já utiliza?

“Temos sistemas de gestão de talentos, plataformas de e-learning, ferramentas de comunicação interna, software de recrutamento automatizado e dashboards de People Analytics. Isso permite-nos monitorizar dados em tempo real e tomar decisões mais fundamentadas.”

Que mudanças mais significativas observou com a transformação digital?

“A maior mudança foi na forma de pensar. Hoje os RH são vistos como parceiros estratégicos. Deixámos de ser operacionais e passámos a gerir informação, conhecimento e dados. A tomada de decisão é mais rápida, mais objetiva e mais próxima da realidade.”

De que forma as ferramentas digitais influenciaram o recrutamento e seleção?

“O recrutamento é talvez a área onde a transformação mais se nota. As plataformas digitais e o LinkedIn facilitaram imenso a triagem de candidatos e o alcance geográfico. Hoje conseguimos recrutar talentos em qualquer parte do país — ou até fora dele.”

Considera que estas ferramentas aumentaram a eficácia do processo?

“Sem dúvida. O processo tornou-se mais rápido, transparente e preciso. Ganhámos em qualidade e reduzimos custos.”

Qual tem sido o impacto das plataformas digitais na formação e desenvolvimento?

“Foi transformador. As plataformas de e-learning e microlearning tornaram o desenvolvimento mais acessível e personalizado. As pessoas já não dependem tanto de formações presenciais. Há mais autonomia e atualização constante.”

As ferramentas digitais contribuem para a retenção de talentos? Como?

“Sim, quando usadas de forma estratégica. Um colaborador que sente que a empresa

investe no seu crescimento e oferece ferramentas modernas sente-se mais valorizado e envolvido. Isso reforça o compromisso com a organização.”

Como a transformação digital tem influenciado o planejamento de carreiras?

“As ferramentas digitais permitem um acompanhamento mais justo e transparente. Consegue-se mapear competências e identificar oportunidades de progressão. Isso ajuda a construir trajetórias de carreira mais claras e alinhadas com os objetivos da empresa.”

Qual o papel das ferramentas digitais na avaliação de desempenho?

“Elas tornaram o processo contínuo, não apenas anual. Passámos a monitorizar metas e competências em tempo real, o que torna o feedback mais eficaz e a gestão de desempenho mais estratégica.”

Que vantagens/desafios identifica neste processo?

“As vantagens são muitas — eficiência, rapidez, objetividade. Mas o desafio é garantir que a digitalização não afaste o lado humano. É preciso equilíbrio para não desumanizar o processo.”

Que tendências acredita que vão marcar o futuro do RH digital?

“O uso da inteligência artificial e da análise preditiva será cada vez maior. As ferramentas de IA vão ajudar a antecipar necessidades e a reduzir subjetividade nas decisões. Mas acredito que o verdadeiro diferencial estará na capacidade de manter o foco nas pessoas, mesmo num contexto tecnológico.”

Que recomendações daria para uma transformação digital bem-sucedida?

“Que se comece pela cultura e pela liderança. A tecnologia é apenas a ferramenta; a mudança real está nas pessoas e na forma como a organização pensa.”

Entrevista 2

Qual é a sua função atual na organização?

“Sou recrutadora na área de Recursos Humanos e o meu principal objetivo na empresa é o recrutamento e seleção de novos colaboradores, sobretudo para as áreas de produção e logística. Também apoio na integração de novos colaboradores e na comunicação interna com as chefias de equipa.”

Há quantos anos trabalha na área de Recursos Humanos?

“Trabalho há cerca de dois anos na área. Foi a minha primeira experiência profissional depois da licenciatura, e desde então tenho acompanhado a evolução digital da empresa.”

Como descreve o nível de digitalização atual na sua organização?

“Diria que o nível de digitalização é médio a elevado. Já utilizamos várias ferramentas digitais, mas ainda coexistem muitos processos manuais, principalmente na gestão administrativa. No recrutamento e comunicação interna, o progresso tem sido mais visível.”

Que ferramentas ou tecnologias digitais de RH já utiliza?

“Usamos uma plataforma de gestão de candidaturas, o LinkedIn Recruiter e o Teams para entrevistas online. Também temos um sistema interno de gestão de colaboradores que permite acompanhar ausências, férias e avaliações de desempenho. É tudo integrado, o que ajuda bastante na organização do trabalho. As plataformas digitais e o LinkedIn facilitaram muito o processo de pesquisa e triagem de candidatos. Trouxeram, de forma mais fácil, mais candidatos e mais qualificados”

Que mudanças mais significativas observou com a transformação digital?

“A principal mudança foi a rapidez dos processos. Antes, o recrutamento era mais demorado e dependíamos de anúncios físicos ou contactos diretos. Agora, conseguimos divulgar vagas online e receber candidaturas em tempo real. Também noto que a comunicação entre departamentos é mais fluida e as decisões são tomadas com base em dados, e não apenas na intuição.”

De que forma as ferramentas digitais influenciaram o recrutamento e seleção?

“As ferramentas digitais tornaram o recrutamento mais ágil e abrangente. Hoje conseguimos alcançar candidatos de diferentes regiões e perfis mais diversificados. Além disso, o sistema de triagem automática facilita a seleção inicial, permitindo que concentremos o tempo nas entrevistas e avaliação comportamental. Também nos ajuda a reduzir erros e duplicações de candidaturas.”

Considera que estas ferramentas aumentaram a eficácia do processo?

“Sem dúvida. Reduzimos o tempo médio de recrutamento e aumentámos a taxa de sucesso nas contratações. As ferramentas ajudam a comparar perfis de forma mais

objetiva e permitem criar uma base de dados mais completa. Claro que a componente humana continua essencial, especialmente na avaliação final, mas as decisões estão mais fundamentadas. Sem dúvida que a transformação digital bem aplicada se transforma num fator de eficiência e dinamismo para a organização, em geral. ”

Qual tem sido o impacto das plataformas digitais na formação e desenvolvimento?

“As plataformas digitais facilitaram muito o acesso à formação. Temos módulos online de segurança e qualidade, e também formações em soft skills. No entanto, ainda sinto que há alguma resistência por parte de colaboradores mais antigos, que preferem o formato presencial. A flexibilidade do e-learning é uma vantagem, mas ainda há caminho a percorrer na adesão.”

As ferramentas digitais contribuem para a retenção de talentos? Como?

“Sim, especialmente entre os colaboradores mais jovens. As ferramentas digitais ajudam-nos a comunicar melhor, a dar feedback e a promover uma cultura mais transparente. A gestão de desempenho, por exemplo, permite reconhecer o trabalho individual de forma mais justa. Isso aumenta o sentimento de valorização e reduz a rotatividade.”

Como a transformação digital tem influenciado o planeamento de carreiras?

“Ainda estamos numa fase inicial, mas noto que começa a haver mais atenção ao desenvolvimento interno. Com as plataformas digitais conseguimos identificar competências e mapear oportunidades de progressão. O desafio é transformar essa informação em planos de carreira reais e personalizados. Acredito que com o tempo isso vai evoluir.”

Qual o papel das ferramentas digitais na avaliação de desempenho?

“Elas tornaram o processo mais estruturado e transparente. Os objetivos são definidos na plataforma e avaliados trimestralmente. Isso permite uma análise contínua e menos subjetiva. Além disso, a automatização ajuda-nos a ter histórico de desempenho, o que facilita a identificação de necessidades de formação.”

Que vantagens/desafios identifica neste processo?

“As principais vantagens são a agilidade e a objetividade. No entanto, o maior desafio é a adaptação das pessoas. Muitos colegas mais antigos sentem dificuldade em lidar com as plataformas ou em confiar totalmente nos dados. É preciso investir em formação e criar

uma cultura de confiança no digital. A mudança é mais comportamental do que tecnológica.”

Que tendências acredita que vão marcar o futuro do RH digital?

“Acredito que a inteligência artificial e o People Analytics vão ter um papel central. Já se nota essa tendência em empresas maiores. As decisões baseadas em dados vão ser cada vez mais comuns, tanto no recrutamento como na avaliação de desempenho. Também penso que o bem-estar digital e a humanização da tecnologia vão ganhar destaque.”

Que recomendações daria para uma transformação digital bem-sucedida?

“Diria que o mais importante é envolver as pessoas desde o início. A tecnologia só faz sentido se for compreendida e usada corretamente. É fundamental apostar em formação contínua, comunicação clara e em lideranças que sirvam de exemplo. A transformação digital é mais uma questão de mentalidade do que de software.”

Gostaria de acrescentar algum comentário ou experiência relevante?

“Acredito que estamos apenas no início desta mudança. A transformação digital trouxe-nos novas formas de trabalhar e pensar, mas o sucesso depende da capacidade de equilibrar tecnologia e empatia. O futuro dos RH será digital, sim, mas também profundamente humano.”

Entrevista 3

Qual é a sua função atual na organização?

“Sou especialista em payroll numa empresa do setor industrial. Trabalho na área administrativa e sou responsável pelo processamento de salários e pela gestão de assiduidade.”

Há quantos anos trabalha na área de Recursos Humanos?

“Há cerca de 12 anos. Tenho acompanhado a digitalização de perto, mas sinto que o setor industrial ainda tem um caminho mais longo a percorrer.”

Como descreve o nível de digitalização atual na sua organização?

“Estamos a dar os primeiros passos. Temos algumas ferramentas digitais, mas muitos processos ainda são manuais. É uma área que precisa de investimento e integração entre sistemas.”

Que ferramentas ou tecnologias digitais de RH já utiliza?

“Usamos software de gestão de salários e um sistema para controlo de ponto. Estamos a implementar uma nova plataforma que permitirá centralizar várias funções, mas ainda não está totalmente operacional. As ferramentas digitais aplicadas de forma correta ajudaram-nos a reduzir o tempo desperdiçado nas tarefas repetitivas e a diminuir os pequenos erros.”

Que mudanças mais significativas observou com a transformação digital?

“A redução de erros e o aumento da produtividade. A automatização trouxe mais tempo para tarefas analíticas e estratégicas, em vez de estarmos sempre ocupados com tarefas repetitivas.”

De que forma as ferramentas digitais influenciaram o recrutamento e seleção?

“Na indústria, esse processo ainda é misto. As ferramentas ajudam muito na divulgação e triagem, mas o recrutamento de funções operacionais ainda exige muito contacto presencial.”

Considera que estas ferramentas aumentaram a eficácia do processo?

“Sim, especialmente nas funções administrativas e técnicas. A comunicação é mais rápida e o acompanhamento dos candidatos é mais simples.”

Qual tem sido o impacto das plataformas digitais na formação e desenvolvimento?

“Estamos a começar a usar e-learning, o que é ótimo para quem trabalha por turnos. Ainda há resistência, mas vejo que o interesse tem aumentado.”

As ferramentas digitais contribuem para a retenção de talentos? Como?

“Quando são bem usadas, sim. Mostram que a empresa se preocupa em modernizar-se e facilitar o trabalho das pessoas. Isso passa uma boa imagem e ajuda na motivação.”

Como a transformação digital tem influenciado o planeamento de carreiras?

“Ainda de forma limitada, mas acredito que com as novas plataformas será possível acompanhar melhor o percurso de cada colaborador.”

Qual o papel das ferramentas digitais na avaliação de desempenho?

“Ajudam a centralizar as informações e a tornar o processo mais justo. Antes, era tudo em papel e muito subjetivo.”

Que vantagens/desafios identifica neste processo?

“As vantagens são a eficiência e a fiabilidade dos dados. O desafio é a literacia digital, principalmente entre os colaboradores mais antigos.”

Que tendências acredita que vão marcar o futuro do RH digital?

“A integração total dos sistemas e o uso de dados preditivos. O RH vai ser cada vez mais estratégico e menos burocrático.”

Que recomendações daria para uma transformação digital bem-sucedida?

“Planeamento, formação e acompanhamento constante. A mudança deve ser gradual, mas bem estruturada. E a comunicação precisa de ser transparente e fluída há pessoas que ainda desconfiam da tecnologia, acham que vai substituir o trabalho delas e é preciso ter alguma precaução na mudança.”

Entrevista 4

Qual é a sua função atual na organização?

“Faço parte da equipa de Recursos Humanos e faço a gestão administrativa. Sou técnica de RH e trato dos horários, picagens, férias, ajudo nos Onboardings e é por aí.”

Há quantos anos trabalha na área de Recursos Humanos?

“Há cerca de 13 anos. Entrei quando tudo ainda era muito manual, e assistir à digitalização foi um processo muito interessante e desafiante. A idade passa mas temos de nos adaptar às tecnologias se queremos estar ativos.”

Como descreve o nível de digitalização atual na sua organização?

“Considero que estamos bastante avançados. Temos plataformas integradas que ligam praticamente todos os processos da empresa.”

Que ferramentas ou tecnologias digitais de RH já utiliza?

“Usamos sistemas de gestão de desempenho, plataformas de feedback, ferramentas de comunicação corporativa e um software de acompanhamento de metas. Já temos implementadas bastantes ferramentas a nível de avaliação de desempenho e também usamos uma ATS para ajudar a seleção de novos integrantes.”

Que mudanças mais significativas observou com a transformação digital?

“A cultura organizacional mudou. As pessoas comunicam melhor e têm mais autonomia. Os processos ficaram mais transparentes e colaborativos. Porém a mudança não acontece sozinha é preciso que a liderança esteja envolvida e que comunique bem o propósito. E por muito que a chefia ou o departamento queira avançar com algumas ferramentas a adesão às mesmas dependem consideravelmente da motivação dos colaboradores”

De que forma as ferramentas digitais influenciaram o recrutamento e seleção?

“O processo ficou mais rápido e com menos erros. Conseguimos chegar a candidatos mais qualificados e diversificados.”

Considera que estas ferramentas aumentaram a eficácia do processo?

“Sem dúvida. Mas ainda acredito que a entrevista presencial é insubstituível em muitas situações.”

Qual tem sido o impacto das plataformas digitais na formação e desenvolvimento?

“Aumentaram o acesso e o envolvimento. Hoje, a aprendizagem é contínua e flexível.”

As ferramentas digitais contribuem para a retenção de talentos? Como?

“Sim, porque mostram que a empresa está atualizada e se preocupa em proporcionar boas experiências ao colaborador.”

Como a transformação digital tem influenciado o planejamento de carreiras?

“Permite uma análise mais clara de competências e oportunidades. Os colaboradores percebem melhor o seu progresso.”

Qual o papel das ferramentas digitais na avaliação de desempenho?

“Tornaram o processo mais justo e contínuo. Há feedback mais frequente e comunicação aberta entre líderes e equipas.”

Que vantagens/desafios identifica neste processo?

“A vantagem é a transparência e a rapidez. O desafio é não transformar tudo em números e esquecer as pessoas.”

Que tendências acredita que vão marcar o futuro do RH digital?

“O uso de inteligência artificial e ferramentas de bem-estar digital. A tecnologia vai ajudar a personalizar experiências.”

Que recomendações daria para uma transformação digital bem-sucedida?

“Focar-se na comunicação, envolver as pessoas e garantir que a tecnologia serve a cultura da empresa, e não o contrário.”

Entrevista 5

Qual é a sua função atual na organização?

“Sou psicóloga das organizações e trabalho na área de desenvolvimento, formação.”

Há quantos anos trabalha na área de Recursos Humanos?

“Faz 8 anos no próximo ano.”

Como descreve o nível de digitalização atual na sua organização?

“Estamos num nível intermédio. Há uma boa estrutura digital, mas ainda estamos a consolidar algumas práticas e a formar as equipas.”

Que ferramentas ou tecnologias digitais de RH já utiliza?

“Usamos plataformas de e-learning, sistemas de gestão de desempenho e ferramentas de feedback anónimo. Também recorremos a inquéritos digitais para medir o *engagement*.”

Que mudanças mais significativas observou com a transformação digital?

“A maior mudança é cultural. A comunicação ficou mais direta e o acompanhamento mais frequente. As pessoas sentem-se mais ouvidas, a transformação está também a mudar as relações humanas dentro da empresa, somos obrigados a repensar a forma como comunicamos e lideramos as equipas”

De que forma as ferramentas digitais influenciaram o recrutamento e seleção?

“O processo tornou-se mais rápido e abrangente, mas é importante não perder a componente emocional e humana.”

Considera que estas ferramentas aumentaram a eficácia do processo?

“Sim, aumentaram. Mas também exigem novas competências de análise e sensibilidade por parte dos recrutadores.”

Qual tem sido o impacto das plataformas digitais na formação e desenvolvimento?

“Muito positivo. A aprendizagem tornou-se mais acessível e personalizada. O desafio é garantir motivação e compromisso.”

As ferramentas digitais contribuem para a retenção de talentos? Como?

“Sim, ao criar um ambiente mais transparente e colaborativo. A tecnologia permite reconhecer o mérito e promover diálogo constante.”

Como a transformação digital tem influenciado o planejamento de carreiras?

“As plataformas digitais facilitam o acompanhamento do desempenho e ajudam a alinhar expectativas entre líderes e colaboradores.”

Qual o papel das ferramentas digitais na avaliação de desempenho?

“Elas tornaram o processo mais dinâmico e menos burocrático. O feedback passou a ser parte da rotina, o que é muito positivo.”

Que vantagens/desafios identifica neste processo?

“A grande vantagem, na minha opinião, é a eficiência e o acesso à informação. O desafio é manter a empatia e a proximidade humana.”

Que tendências acredita que vão marcar o futuro do RH digital?

“O uso da inteligência artificial e da análise de dados preditiva. Mas acredito que o equilíbrio entre tecnologia e humanidade será o grande desafio. Mas não nos podemos esquecer que a tecnologia é útil, mas não deve apagar a empatia e a proximidade com as pessoas.”

Que recomendações daria para uma transformação digital bem-sucedida?

“Investir na formação das pessoas, comunicar de forma clara e garantir que a tecnologia reforça, e não substitui, as relações humanas.”

Anexo III – Questionários

O Impacto da Transformação Digital na Gestão de Recursos Humanos

O presente questionário tem como objetivo a recolha de informação sobre a perceção dos profissionais da área de Recursos Humanos em relação à transformação digital e o seu impacto nos processos de gestão de pessoas.

As respostas são anónimas, confidenciais e utilizadas exclusivamente para fins académicos no âmbito do Mestrado Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas do Instituto Superior de Contabilidade de Contabilidade e Administração do Porto.

A transformação digital pode ser vista como a integração de tecnologias digitais em todas as áreas de uma organização, provocando alterações significativas nos seus processos, modelos de negócio, cultura organizacional, entre outras (Vial, 2019; Verhoef et al., 2021). No contexto da Gestão de Recursos Humanos (GRH), esta transformação tem vindo a assumir um papel central, traduzindo-se na digitalização de processos como o recrutamento, a gestão de desempenho, a formação contínua e a comunicação interna (Marler & Boudreau, 2017).

Agradeço a sua disponibilidade.
Obrigada.

armandovieira824@gmail.com [Mudar de conta](#)



Não partilhado

* Indica uma pergunta obrigatória

Idade *

- Menos de 25 anos
- 25-30 anos
- 31-35 anos
- 36-45 anos
- 46 anos ou mais

Habilitações Literárias *

- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra: _____

Função atual *

- Técnico de RH
- Recrutador
- Assistente de RH
- Business Partner
- Consultor externo
- Payroll
- Especialista de RH
- Diretor de RH
- Outra: _____

Experiência na área de Recursos Humanos *

- Menos de 1 ano
- Entre 1 e 3 anos
- Entre 4 e 7 anos
- Entre 8 e 15 anos
- Mais de 15 anos

Quantos colaboradores têm a sua empresa? *

- Menos de 15
- Entre 16 e 49
- De 50 a 199
- Entre 200 e 499
- Entre 500 e 999
- Mais 1000

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Parte II - Transformação Digital nos Processos de RH

Considera a sua organização inovadora na área de Recursos Humanos *

- Sim
- Não
- Outra: _____

Se sim, em quais processos?

- Recrutamento e seleção
- Formação e desenvolvimento
- Gestão de desempenho
- Payroll
- Gestão de tempo
- Higiene e Segurança
- Outra: _____

Em que ano a sua empresa começou a implementar a transformação digital na sua área? *

- Antes de 2010
- Entre 2011 - 2015
- Entre 2016 e 2019
- Depois de 2020
- A iniciar este ano
- Ainda não iniciou

Quais os processos acha mais importantes e que fariam mais sentido de serem impactados pela transformação digital? *

A sua resposta

Na sua opinião, qual o nível de digitalização atual nos processos de RH da sua organização? *

1 2 3 4 5

Não se aplica Totalmente digitalizados

Que tecnologias digitais são utilizadas na sua área? *

- Plataformas de recrutamento
- Softwares de gestão de RH (ex: SAP)
- Ferramentas de e-learning
- Inteligência Artificial (chatbots, triagem curricular)
- Análise de dados (People Analytics)
- Outra: _____

[Anterior](#)

[Seguinte](#)

[Limpar formulário](#)

Parte III - Percepção sobre o Impacto da Transformação Digital

A digitalização contribuiu para aumentar a eficiência dos processos de RH?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

A implementação da digitalização foi algo: *

- Planeado e acordado por todos
- Planeado e gradual
- Acelerado
- Imposto pelos responsáveis/direção
- Ainda está em fase inicial
- Outra: _____

A transformação digital melhorou a qualidade dos serviços prestados pelo departamento de RH?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Considera que as tecnologias digitais facilitam/facilitaram a retenção de talentos?

1 2 3 4 5

Discordo totalmente Concordo totalmente

Na sua opinião, a digitalização tem contribuído para melhorar o desempenho dos colaboradores?

A sua resposta

Acredita que a digitalização contribuiu para melhorar a experiência dos colaboradores? *

- Concordo
- Concordo Parcialmente
- Sem opinião
- Discordo
- Discordo totalmente

Quais os benefícios identificados com a adoção da Inteligência Artificial? *

- Redução de tempo de recrutamento
- Redução de custos
- Melhor correspondência entre perfis e funções
- Melhor tomada de decisão
- Maior rapidez de resposta a colaboradores
- Nenhum benefício
- Outra:

Que desafios considera mais relevantes na implementação da transformação digital? *

- Falta de competências digitais
- Resistência à mudança
- Custos de implementação
- Falta de planeamento e estratégia
- Falta de liderança
- Questões éticas ou de privacidade

Em que áreas considera que o investimento digital deve ser prioritário nos RH? *

A sua resposta

Considera que com a transformação digital a função de RH fica em risco? *

- Sim
- Provavelmente
- Não
- Outra: _____

Gostaria de acrescentar alguma informação/opinião?

A sua resposta

Anterior

Enviar

Limpar formulário