

TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS NO DEPARTAMENTO DE GESTÃO DE PESSOAS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA SOBRE OS DESAFIOS E OPORTUNIDADES NO CONTEXTO TECNOLÓGICO MODERNO

DISRUPTIVE TECHNOLOGIES IN THE PEOPLE MANAGEMENT DEPARTMENT: A LITERATURE REVIEW ON THE CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN THE MODERN TECHNOLOGICAL CONTEXT

Marina Daniela Alves de Lima

e-mail: marinadaniela812@gmail.com

Centro Universitário FACOL – UNIFACOL

Vitória de Santo Antão - PE

Maria Veronica de Andrade França 

e-mail: mariava.franca@unifacol.edu.br

Centro Universitário FACOL – UNIFACOL

Vitória de Santo Antão - PE

RESUMO

Os avanços tecnológicos têm promovido transformações profundas nas dinâmicas organizacionais, impactando diversos setores e demandando a implementação de novas ferramentas e estratégias que aprimorem a eficiência dos processos. No contexto da gestão de pessoas, essa revolução tecnológica impõe desafios e oportunidades que precisam ser compreendidos e explorados para garantir a sustentabilidade e a competitividade das organizações no mercado atual. Diante desse cenário, o presente estudo justifica-se pela necessidade premente de investigar as implicações da adoção de tecnologias disruptivas no campo da gestão de pessoas, considerando os impactos sobre suas práticas e processos. Por meio de uma revisão bibliográfica fundamentada em referências teóricas, esta pesquisa busca analisar os efeitos da transformação digital nesse setor, identificando tendências emergentes, soluções inovadoras e diretrizes estratégicas para a implementação eficaz dessas inovações. O objetivo geral da pesquisa consiste em examinar os desafios e as oportunidades advindos da incorporação de tecnologias disruptivas na gestão de pessoas, a partir de uma abordagem analítica e aprofundada da literatura especializada. A problemática que orientou este estudo está centrada na compreensão dos desafios e das oportunidades enfrentadas pelo setor diante da rápida evolução tecnológica, destacando a necessidade de adaptação organizacional para lidar com esse novo paradigma. Além de contribuir para o avanço do conhecimento acadêmico, este estudo pretende fornecer subsídios teóricos e práticos que auxiliem na formulação de estratégias para a adoção equilibrada de novas tecnologias no ambiente corporativo. Dessa forma, busca-se promover um alinhamento entre inovação tecnológica e bem-estar organizacional, garantindo que a modernização dos processos ocorra de maneira sustentável, ética e humanizada, preservando o engajamento e a satisfação dos colaboradores no contexto empresarial contemporâneo. A metodologia adotada na pesquisa foi de caráter qualitativo, com enfoque exploratório, e se baseou em uma revisão bibliográfica abrangente. A coleta de dados foi realizada a partir de fontes secundárias, como materiais acadêmicos como artigos, dissertações, teses e livros digitais e físicos, garantindo a relevância e a qualidade das informações utilizadas. Os resultados mostraram que as tecnologias disruptivas estão transformando radicalmente o cenário de gestão de pessoas, trazendo melhorias substanciais na eficiência operacional e na tomada de decisões estratégicas. Além de confirmar que a capacitação dos profissionais e a abordagem ética e estratégica dessas tecnologias são essenciais para garantir a sustentabilidade de sua aplicação no longo prazo.

Submetido: fevereiro de 2025

Revisado: abril de 2025

Publicado: julho de 2025

Citação:

LIMA, Marina Daniela Alves de; FRANÇA, Maria Veronica de Andrade. **Tecnologias disruptivas no departamento de gestão de pessoas: uma revisão bibliográfica sobre os desafios e oportunidades no contexto tecnológico moderno**. *Revista Gestus Multidisciplinar*, v. 1, n.1, pg 15-27, 2025

<https://doi.org/10.5281/zenodo.16640700>

Palavras-chave: Tecnologias Disruptivas; Gestão De Pessoas; Chatbots; Inteligência Artificial; Big Data.

ABSTRACT

Technological advances have promoted profound transformations in organizational dynamics, impacting several sectors and demanding the implementation of new tools and strategies that improve process efficiency. In the context of people management, this technological revolution imposes challenges and opportunities that need to be understood and explored to ensure the sustainability and competitiveness of organizations in the current market. Given this scenario, this study is justified by the urgent need to investigate the implications of the adoption of disruptive technologies in the field of people management, considering the impacts on its practices and processes. Through a literature review based on theoretical references, this research seeks to analyze the effects of digital transformation in this sector, identifying emerging trends, innovative solutions and strategic guidelines for the effective implementation of these innovations. The general objective of the research is to examine the challenges and opportunities arising from the incorporation of disruptive technologies in people management, based on an analytical and in-depth approach to the specialized literature. The problem that guided this study is centered on understanding the challenges and opportunities faced by the sector in the face of rapid technological evolution, highlighting the need for organizational adaptation to deal with this new paradigm. In addition to contributing to the advancement of academic knowledge, this study aims to provide theoretical and practical support that assists in the formulation of strategies for the balanced adoption of new technologies in the corporate environment. In this way, it seeks to promote an alignment between technological innovation and organizational well-being, ensuring that the modernization of processes occurs in a sustainable, ethical and humanized manner, preserving employee engagement and satisfaction in the contemporary business context. The methodology adopted in the research was qualitative in nature, with an exploratory focus, and was based on a comprehensive bibliographic review. Data collection was carried out from secondary sources, such as academic materials such as articles, dissertations, theses and digital and physical books, ensuring the relevance and quality of the information used. The results showed that disruptive technologies are radically transforming the scenario of people management, bringing substantial improvements in operational efficiency and strategic decision-making. In addition to confirming that the training of professionals and the ethical and strategic approach to these technologies are essential to guarantee the sustainability of their application in the long term.

Keywords: Disruptive Technologies; People Management; Chatbots; Artificial Intelligence; Big Data.

1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da transformação digital, as organizações estão cada vez mais dependentes de tecnologias para manter sua competitividade. Segundo Figueredo (2023, p. 7) “em todos os setores empresariais, a difusão de novas tecnologias digitais e o surgimento de novas ameaças disruptivas estão transformando modelos e processos de negócios”, e a integração eficaz desses novos métodos de interação na gestão de pessoas tornar-se-á um diferencial estratégico para alcançar e sustentar vantagens competitivas no mercado.

A crescente digitalização das atividades empresariais e a adoção de tecnologias emergentes têm promovido mudanças estruturais na dinâmica organizacional, impactando diretamente a gestão de pessoas. A integração de soluções tecnológicas inovadoras nos processos de recrutamento, seleção, avaliação de desempenho e desenvolvimento de talentos configura-se como um diferencial estratégico para as organizações que almejam aumentar sua eficiência operacional e sua competitividade no mercado globalizado.

Segundo Monteiro (2023), a automação de tarefas repetitivas, por exemplo, libera tempo para que os profissionais da área de gestão de pessoas se

concentrem em atividades mais estratégicas, como o desenvolvimento de talentos. Também de acordo com Atanazio *et al.* (2021, p. 5) “no âmbito da gestão de pessoas a inteligência artificial (IA) auxilia na automatização dos processos, reduzindo erros, tempo, dinheiro e possibilitando análises profundas e mais precisas”

No entanto, a implementação dessas tecnologias também suscita desafios substanciais, como a necessidade de capacitação contínua dos profissionais, a gestão de resistências culturais e organizacionais, e a segurança da informação no contexto da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei 13.709/2018). Além disso, há preocupações relacionadas à possível desumanização das relações de trabalho em decorrência da automação excessiva. Tais fatores demandam uma abordagem holística que alie inovação tecnológica à valorização do capital humano, garantindo que os avanços digitais contribuam positivamente para o desenvolvimento organizacional e a satisfação dos profissionais.

Diante desse panorama, justifica-se a presente pesquisa pelo imperativo de compreender as oportunidades e os desafios advindos da utilização de tecnologias disruptivas na gestão de pessoas. Por meio de uma revisão bibliográfica embasada em referências teóricas, este estudo busca elucidar os impactos da transformação digital sobre os processos e práticas do

setor, identificando tendências, soluções viáveis e diretrizes estratégicas para a adoção eficaz dessas inovações. Dessa forma, espera-se contribuir para o aprimoramento da gestão de pessoas, fornecendo subsídios teóricos e práticos para a implementação equilibrada da tecnologia no ambiente corporativo, assegurando a harmonização entre avanços tecnológicos e bem-estar organizacional.

Nesse cenário, a problemática central a ser discutida é: quais são os desafios e as oportunidades enfrentadas pelo departamento de gestão de pessoas no contexto tecnológico atual, considerando o avanço constante e veloz associados a essa transformação?

O presente estudo baseia-se em algumas possíveis soluções: considerando que se as tecnologias disruptivas forem implementadas de forma eficaz, certamente aumentarão a eficiência dos processos de recrutamento e seleção; se os profissionais não forem devidamente capacitados para utilizar as novas tecnologias, certamente haverá resistência à mudança; se as preocupações com privacidade e segurança das informações não forem adequadamente endereçadas na implementação das tecnologias disruptivas, logo surgirão problemas legais e de confiança entre os profissionais e a organização.

O principal objetivo desta pesquisa é apresentar os desafios e oportunidades produzidas pelas tecnologias disruptivas no departamento de gestão de pessoas, através de uma análise bibliográfica. Especificamente, busca-se identificar as principais tecnologias disruptivas utilizadas na gestão de pessoas, descrever as oportunidades oferecidas por essas tecnologias, apresentar os desafios que podem ser enfrentados com as novas tecnologias e apresentar a sua evolução histórica.

Dessa forma, esta pesquisa se fundamenta na necessidade de compreender o crescente papel da tecnologia na gestão de pessoas pelas empresas, destacando sua influência e importância no aprimoramento dos processos de administração de pessoas.

Como contribuição prática, este estudo fornece ideias e sugestões para gestores e profissionais da área de gestão de pessoas sobre a implementação estratégica de tecnologias disruptivas, promovendo um equilíbrio entre inovação e valorização do capital humano. A pesquisa destaca a importância da capacitação contínua dos profissionais, da formulação de políticas organizacionais que minimizem resistências culturais e da adoção de medidas eficazes para garantir a segurança da informação no ambiente digital. Além disso, sugere-se que futuras pesquisas aprofundem a análise dos impactos da inteligência artificial, do *big data* e da automação no

desenvolvimento organizacional, considerando aspectos como a personalização da experiência do colaborador, a ética no uso de tecnologias e os desafios regulatórios emergentes. Estudos empíricos que investiguem a efetividade das ferramentas digitais na melhoria da performance organizacional e na satisfação dos funcionários também seriam relevantes para expandir a compreensão sobre a sinergia entre inovação tecnológica e gestão de pessoas no contexto empresarial contemporâneo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução às Tecnologias Disruptivas na Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é um elemento fundamental para o sucesso de qualquer organização, influenciando diretamente a produtividade, a cultura empresarial e a capacidade de inovação. Nos últimos anos, tem-se observado uma crescente adoção de tecnologias disruptivas nesse campo, transformando radicalmente a forma como as empresas recrutam, desenvolvem e retêm talentos (Atanazio *et al.*, 2021).

As tecnologias disruptivas são aquelas que causam uma mudança significativa no *status quo*, desafiando as práticas tradicionais e introduzindo novos modelos de negócios. No contexto da gestão de pessoas, essas tecnologias incluem inteligência artificial, análise de *big data*, automação de processos, realidade virtual e aumentada, entre outras. Essas inovações estão revolucionando a maneira como as empresas interagem com seus profissionais e como os profissionais de RH desempenham suas funções (Mastella *et al.*, 2024).

De acordo com Gilioli (2014), é fundamental que a administração avalie constantemente sua atuação e reconheça o valor potencial que uma inovação tecnológica pode trazer para a continuidade e prosperidade dos negócios. Christensen (2006) complementa que a disrupção não é causada pela tecnologia em si, mas pelo impacto que ela tem no modelo de negócios existente. Portanto, inovações disruptivas são aquelas que provocam uma quebra significativa no modelo de negócios anterior.

Uma das principais áreas impactadas por essas tecnologias na gestão de pessoas é o recrutamento e seleção. Mastella *et al.* (2024, p. 13) afirma que “a IA é capaz de analisar currículos e perfis profissionais de forma rápida e eficaz”, identificando candidatos com o perfil desejado de forma rápida e precisa. Além disso, plataformas de recrutamento baseadas em habilidades e competências estão ganhando espaço, proporcionando uma abordagem mais objetiva e orientada por dados para a identificação de talentos.

Segundo Chiavenato (2021) destaca, as tecnologias disruptivas no setor de recrutamento e seleção transformam profundamente os processos tradicionais, tornando-os mais eficientes e precisos. Ele aponta que essas inovações permitem uma análise mais detalhada e objetiva dos candidatos, facilitando a identificação de talentos com as competências ideais para cada função e reduzindo significativamente o tempo e os custos envolvidos no recrutamento.

Albuquerque *et al.* (2022) afirmam que na gestão de pessoas, as tecnologias disruptivas são aquelas que transformam os processos tradicionais de gerenciamento de pessoas, desde a aquisição de talentos até o desenvolvimento e a retenção. Isso significa que os profissionais dessa área estão adotando cada vez mais softwares baseados em Inteligência Artificial para apoiar o processo de contratação.

Conforme apontado por Pereira (2019), durante o processo de adaptação das empresas a essa nova realidade, o departamento de gestão de pessoas pode desempenhar um importante papel como intermediador. Segundo o autor, não basta que a gestão de pessoas apenas incorpore tecnologias digitais, é essencial que ela atue como um catalisador para a transformação digital de toda a organização. Nesse sentido, a digitalização deve começar internamente, com o próprio setor explorando novas tecnologias, plataformas e metodologias de trabalho para impulsionar essa mudança.

A aplicação de tecnologias disruptivas na gestão de pessoas abrange uma ampla gama de áreas e funcionalidades. Por exemplo, no recrutamento e seleção, tem-se a ascensão de algoritmos de inteligência artificial que analisam grandes volumes de dados para identificar candidatos com as habilidades e experiências mais adequadas para uma posição específica. Isso não apenas acelera o processo de contratação, mas também aumenta a precisão na correspondência entre os candidatos e as necessidades da empresa.

Segundo Pinheiro *et al.* (2022), a inteligência artificial desempenha um papel significativo tanto no recrutamento inteligente, que visa simplificar significativamente as tarefas dos recrutadores, quanto na promoção da diversidade e inclusão na força de trabalho. Eles destacam que o emprego da IA auxilia na eliminação de preconceitos humanos, contribuindo assim para a criação de um ambiente de trabalho mais diversificado e inclusivo.

Além disso, essas novas tecnologias estão sendo cada vez mais aplicadas no desenvolvimento e treinamento de funcionários, promovendo maior eficiência e engajamento no setor de gestão de pessoas.

A gamificação, por exemplo, utiliza elementos de jogos para motivar e envolver profissionais, transformando processos de aprendizado e trabalho em experiências interativas e recompensadoras. Marangoni e Berimbau (2018) asseguram que essa ferramenta se baseia no princípio de utilizar elementos e dinâmicas típicas de jogos em contextos de “não jogos”, como, por exemplo, na criação de desafios educativos e simuladores empresariais voltados para a capacitação. Quando aplicada à educação corporativa, permite a personalização de treinamentos e a criação de sistemas de recompensas, rankings e desafios que estimulam a competição saudável, incentivam a participação ativa dos colaboradores e potencializam a retenção do conhecimento. Além disso, a gamificação pode ser empregada na avaliação de desempenho, na construção de trilhas de aprendizado adaptáveis e no aprimoramento das habilidades interpessoais e técnicas dentro das organizações.

O metaverso, por sua vez, expande as fronteiras da educação corporativa e do ambiente de trabalho, proporcionando espaços virtuais onde os profissionais podem interagir, colaborar e aprender de maneira imersiva e inovadora. Silva (2023) afirma que o metaverso é um ambiente virtual tridimensional onde as pessoas (representadas por avatares) participam de atividades políticas, econômicas, sociais e culturais com o objetivo de interagir e debater aspectos fundamentais a esses tópicos. No setor de gestão de pessoas, essa tecnologia pode ser aplicada na realização de treinamentos imersivos, *onboarding* virtual de novos colaboradores, dinâmicas de *team building* e até na condução de reuniões e conferências à distância, criando ambientes mais dinâmicos e colaborativos. Além disso, o metaverso possibilita a simulação de situações reais para o desenvolvimento de competências comportamentais e técnicas, permitindo que os profissionais adquiram experiência em um ambiente seguro antes de aplicá-las no mundo real.

O *Big Data*, por exemplo, refere-se ao vasto conjunto de dados gerados diariamente a partir de diversas fontes, como transações digitais, redes sociais, sensores e dispositivos conectados. Conforme Souza *et al.* (2021) explicam, essa ferramenta tem como objetivo integrar informações coletadas da *web* ao conjunto de dados das organizações, como uma forma de descrever o aumento substancial na capacidade de armazenamento de dados impulsionado pela internet. No setor de gestão de pessoas, o *Big Data* permite uma análise mais precisa do desempenho dos funcionários, da satisfação no trabalho e da eficiência dos treinamentos, possibilitando a tomada de decisões baseada em dados concretos. Essa tecnologia também

é utilizada na previsão de tendências de *turnover*, no recrutamento estratégico por meio da análise de perfis de candidatos e na personalização do desenvolvimento profissional, garantindo que cada colaborador tenha acesso a oportunidades alinhadas às suas habilidades e objetivos de carreira.

Os *chatbots*, por sua vez, conforme aponta Cortez (2018), são programas de computador que simulam conversas humanas, utilizando inteligência artificial para interagir com os usuários em linguagem natural. No contexto da gestão de pessoas, os *chatbots* podem ser aplicados para otimizar processos de recrutamento e seleção, responder dúvidas frequentes dos funcionários sobre políticas internas, benefícios e treinamentos, além de auxiliar na comunicação organizacional, tornando-a mais ágil e acessível. Essas ferramentas também desempenham suporte ao bem-estar dos profissionais, podendo ser integradas a programas de assistência psicológica e a iniciativas de engajamento, oferecendo suporte personalizado e em tempo real.

Diaz (2019) complementa afirmando que a adaptação da área de recursos humanos às mudanças tecnológicas é de suma importância, pois trata-se de um setor sensível que não pode estar sujeito a falhas, uma vez que influencia significativamente todas as demais operações de uma organização.

A integração dessas tecnologias na gestão de pessoas não apenas facilita o aprendizado contínuo, como também transforma a maneira como as empresas abordam a capacitação e o desenvolvimento de seus profissionais. Ao permitir maior flexibilidade, acessibilidade e inclusão, essas inovações impulsionam a eficiência operacional, fortalecem a cultura organizacional e contribuem para um ambiente de trabalho mais dinâmico e adaptável às novas demandas do mercado.

2.2 Tecnologias Disruptivas em Recrutamento e Seleção

A transformação dos processos de recrutamento e seleção a partir do impacto das tecnologias disruptivas representa uma mudança fundamental na maneira como as empresas identificam e contratam talentos. Com o surgimento de tecnologias disruptivas, esses processos evoluíram drasticamente para se tornarem mais eficientes, precisos e orientados por dados.

Segundo Bensberg; Buscher e Czarnecki (2018), as empresas estão intensificando suas iniciativas de transformação digital, estabelecendo conexões abrangentes entre diversos domínios que abrangem informações, dados, processos, pessoas e tecnologia. Para Hanna (2010) e Bensberg *et al.* (2018), é

imprescindível que as empresas se ajustem à evolução digital que está prevista para os próximos anos, caso desejem manter sua trajetória de sucesso a longo prazo; caso contrário, se encaminharão para uma situação de falência em breve.

De acordo com Puccini *et al.* (2022), diversas empresas de grande porte já desfrutam dos benefícios proporcionados pela Inteligência Artificial. Um exemplo notável é a AMBEV, que adotou os serviços da *Gupy* para automatizar seus processos de recrutamento e seleção, simplificando assim as contratações de novos profissionais. Por meio da Inteligência Artificial e do *Machine Learning*, a *Gupy* foi capaz de oferecer soluções que não apenas tornam os processos mais eficientes, mas também permitem que as empresas adotem uma abordagem diferenciada durante o processo de contratação (Albuquerque *et al.*, 2022).

De acordo com Lemos (2020) o processo de seleção é uma extensão do recrutamento. Ou seja, durante o recrutamento, os candidatos são atraídos para a empresa, enquanto na etapa de seleção, os melhores são escolhidos entre os recrutados para ocupar determinadas posições nas organizações. O processo de seleção se inicia quando a empresa avalia o currículo do candidato para dar continuidade ao processo de preenchimento de determinada vaga.

O uso de inteligência artificial (IA) e algoritmos para análise de currículos é uma prática cada vez mais comum e eficaz na gestão de pessoas. Essas tecnologias permitem às empresas automatizar e otimizar o processo de triagem de currículos, identificando rapidamente os candidatos que melhor se encaixam nos requisitos da vaga. Os algoritmos podem analisar uma ampla variedade de informações, incluindo experiência profissional, habilidades, educação e certificações, para determinar a adequação de um candidato para uma posição específica.

Segundo Dias *et al.* (2023), a utilização da inteligência artificial pode resultar na diminuição dos gastos da empresa, levando a uma otimização dos processos e simplificando a operação como um todo. Ele destaca que, por meio da coleta de dados realizada pelo *software*, é possível gerar análises estatísticas para a organização. O *Big Data*, por sua vez, é mencionado pelos autores como uma ferramenta poderosa para extrair informações específicas sobre os profissionais que se destacam na empresa, facilitando a identificação de profissionais com perfis similares durante o processo de recrutamento e seleção.

Além disso, o autor comenta a dificuldade enfrentada por muitos profissionais de gestão de pessoas que não contam com métodos confiáveis para a seleção ou avaliação de candidatos, destacando a importância de contratar uma empresa com expertise

no uso de tecnologias de *Big Data* para recrutamento, visando suprir essas necessidades.

De acordo com Passarelli; Pugliesi e Sousa (2019), a Inteligência Artificial também desempenha uma função primordial na triagem de currículos por aprimorar a identificação dos processos e resultando em triagens mais eficientes. Além disso, a IA oferece diversas funcionalidades na captação e seleção de candidatos, integrando todas as etapas do processo seletivo em uma única plataforma. Desde a divulgação da vaga até o agendamento e convocação para entrevistas, e até mesmo o envio de documentações necessárias para a admissão, todas essas fases podem ser realizadas de forma remota (Pereira, 2022).

Além disso, a IA e os algoritmos podem ajudar a reduzir o viés inconsciente no processo de seleção, garantindo uma avaliação mais objetiva e imparcial dos candidatos. Ao contrário dos recrutadores humanos, que podem ser influenciados por preconceitos pessoais ou subjetividade, os algoritmos avaliam os candidatos com base em critérios pré-definidos e objetivos, ajudando a garantir uma seleção mais justa e equitativa.

No entanto, é importante reconhecer que o uso de IA e algoritmos na análise de currículos não está isento de desafios e preocupações. Por exemplo, pode haver preocupações sobre a privacidade e segurança dos dados dos candidatos, especialmente quando as informações pessoais são coletadas e armazenadas por sistemas automatizados. Além disso, existe o risco de que os algoritmos reproduzam e ampliem preconceitos existentes no processo de seleção, se não forem devidamente projetados e calibrados para evitar vieses indesejados.

2.3 Adoção de Tecnologias Disruptivas

As tecnologias disruptivas têm sido progressivamente incorporadas aos processos de gestão de pessoas, transformando paradigmas tradicionais e impulsionando a eficiência organizacional por meio da automação, análise avançada de dados e inteligência artificial. A aplicação dessas inovações abrange desde o recrutamento e seleção, por meio de algoritmos preditivos e *machine learning*, até a gestão do desempenho, o desenvolvimento de talentos e a retenção de profissionais, com o suporte de plataformas digitais inteligentes. Além disso, ferramentas como *big data* e *analytics* possibilitam uma tomada de decisão mais estratégica e fundamentada em evidências, permitindo a personalização das experiências dos profissionais e a otimização das práticas organizacionais. No entanto, a implementação dessas tecnologias exige um

planejamento estruturado, alinhado às necessidades institucionais e acompanhado de iniciativas que minimizem resistências, promovam a capacitação contínua dos profissionais e assegurem a conformidade com normativas éticas e legais, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Nesse contexto, os *chatbots* têm se destacado como uma solução inovadora no setor de Recursos Humanos, atuando na automação de interações e processos administrativos, otimizando a comunicação organizacional e aprimorando a experiência dos colaboradores.

2.3.1 Utilização de *chatbots*

De acordo com Monteiro (2023), um *chatbots* funciona recebendo perguntas em linguagem natural, que são então associadas a uma base de conhecimento para gerar a resposta adequada ao usuário. Ou seja, um *chatbots* é um programa computacional projetado para operar com linguagens de programação específicas, visando a manipulação da linguagem natural humana.

Com base em algoritmos de IA e análise de dados, os *chatbots* podem aprender com as interações dos profissionais e fornecer recomendações e soluções específicas para seus problemas. Isso cria uma experiência de atendimento mais personalizada e satisfatória, aumentando o engajamento e a satisfação dos profissionais com a empresa.

Os assistentes virtuais baseados em IA otimizam a comunicação na gestão de pessoas, oferecendo respostas rápidas e precisas, sem necessidade de intervenção humana. Segundo a FIA (2020), os *chatbots* aceleram processos, facilitam o mapeamento de profissionais e reduzem conflitos. Além da conveniência para os profissionais, essas ferramentas diminuem a carga de trabalho dos profissionais da área de gestão de pessoas, permitindo que a equipe se concentre em tarefas estratégicas, como recrutamento, desenvolvimento de talentos e gestão de desempenho.

De acordo com Martins *et al.* (2019), os *chatbots* têm a capacidade de gerenciar grandes volumes de informação e automatizar processos rotineiros que consomem muito tempo. Isso permite que os profissionais normalmente responsáveis por essas atividades possam focar suas habilidades humanas em tarefas mais complexas e participar de projetos profissionais mais estratégicos.

Monteiro (2023), também destaca que a implementação de assistentes virtuais libera os profissionais da área de gestão de pessoas para se concentrarem em atividades mais complexas. Assim, com o suporte dessa ferramenta tecnológica, é possível direcionar os serviços para tarefas que exigem o

raciocínio humano, aprimorando as práticas nos setores onde estão inseridos. Além disso, o uso dessa tecnologia proporciona ao usuário mais um canal de comunicação, sem as restrições de horário e burocracia, garantindo a proteção de suas demandas e oferecendo anonimato e conveniência no atendimento.

Dessa forma, com a capacidade de integrar-se a sistemas de gestão de pessoas e outras fontes de dados, os *chatbots* podem fornecer informações atualizadas sobre políticas da empresa, benefícios, procedimentos operacionais e muito mais. Isso ajuda a promover uma cultura organizacional mais transparente e informada, onde os profissionais se sentem empoderados e bem-informados sobre as políticas e práticas da empresa.

2.4 Desafios e Vantagens das Tecnologias Disruptivas na Gestão de Pessoas

A resistência à mudança por parte dos profissionais e gestores é um desafio comum enfrentado durante a implementação de tecnologias disruptivas na gestão de pessoas. Muitas vezes, as pessoas estão acostumadas com processos e sistemas existentes e podem temer a incerteza e o desconhecido que acompanham a adoção de novas tecnologias.

Atanzio (2021) também assegura que é necessário estimular a qualificação continuada do profissionais para que o mesmo possa acompanhar os avanços tecnológicos emergentes na atualidade, visto que, a introdução de mudanças significativas pode gerar preocupações sobre a segurança no emprego, o que pode levar à rejeições da aplicabilidade dessas tecnologias disruptivas por parte dos profissionais que temem que as novas ferramentas digitais possam substituir seus empregos ou diminuir sua relevância no local de trabalho.

Kane *et al.* (2020) apontam que o maior desafio trazido pela disrupção digital para as empresas é a capacidade das pessoas de se adaptarem às mudanças tecnológicas contínuas e intensas, bem como a velocidade com que conseguem fazer essa adaptação. Embora seja essencial para a transformação digital de uma empresa, o setor de gestão de pessoas enfrenta o grande desafio de preparar os profissionais para essas mudanças e, ao mesmo tempo, realizar a adaptação de seu próprio setor (Pereira, 2019).

A adoção de tecnologias disruptivas na gestão de pessoas levanta desafios éticos e de privacidade relacionados à coleta e uso de dados dos profissionais. A transparência e o consentimento informado são fundamentais para manter a confiança dos funcionários e evitar impactos negativos na reputação da empresa. Segundo Acquisti, Gross e Stutzman (2016),

práticas inadequadas de privacidade podem comprometer a credibilidade organizacional, tornando essencial a implementação de políticas rigorosas de proteção de dados. Para mitigar riscos, as empresas devem comunicar claramente suas práticas de privacidade, obter consentimento explícito e envolver partes interessadas na formulação de diretrizes, garantindo conformidade e segurança no uso das informações coletadas.

De acordo com Pinheiro *et al.* (2022), a disrupção digital pode ser abrupta, o que justifica o receio que algumas empresas e profissionais sentem em relação a ela. No entanto, as inovações que causam essa disrupção oferecem benefícios significativos, tornando os processos mais rápidos e eficientes ao economizar recursos como tempo, maquinário e mão de obra. Além disso, facilitam o acesso do público a serviços que anteriormente eram limitados a um número restrito de pessoas.

Os gestores desempenham um papel fundamental na superação da resistência à mudança, agindo como líderes e defensores das mudanças organizacionais. Eles devem comunicar claramente a visão e os objetivos por trás da implementação das tecnologias disruptivas, destacar os benefícios para a organização e os profissionais e estar disponíveis para responder a quaisquer preocupações ou dúvidas que surjam ao longo do processo.

2.5 Vantagens e oportunidades na implementação de sistemas de gestão de pessoas

De acordo com Can, Costa e Velez (2023), as vantagens incluem a economia de tempo, a eliminação de tarefas repetitivas, a ampliação da acessibilidade dos serviços, além de uma maior flexibilidade e agilidade na resposta aos profissionais. Ou seja, esses sistemas são projetados para automatizar uma ampla variedade de tarefas rotineiras e repetitivas, resultando não apenas em uma economia de tempo e recursos para a empresa, mas também reduz a probabilidade de erros humanos e garante conformidade com regulamentos e políticas internas.

Além disso, ao liberar tempo e recursos anteriormente dedicados a tarefas manuais e repetitivas, os profissionais de gestão de pessoas podem se dedicar a atividades como recrutamento estratégico, desenvolvimento de talentos, gestão de desempenho e planejamento de sucessão, aumentando a eficácia e a eficiência da equipe do setor, contribuindo para o crescimento e sucesso a longo prazo da empresa.

Vale ressaltar que a transformação digital traz uma variedade de vantagens para as equipes de uma

empresa, incluindo a facilitação da colaboração, o aumento da produtividade, a melhoria das análises de dados, a flexibilidade e agilidade no trabalho, um melhor atendimento ao cliente, uma maior precisão (evitando erros humanos) e um maior engajamento dos funcionários (Thompson, 2021).

O uso de IA e algoritmos na análise de currículos também é uma característica importante para se destacar. A capacidade de processar grandes volumes de dados de forma rápida e precisa pode resultar em uma economia maior de tempo e aumentar a probabilidade de encontrar um candidato que se adeque às características esperadas pela organização. Enquanto os recrutadores humanos podem levar horas ou até mesmo dias para revisar manualmente centenas de currículos, os algoritmos podem realizar essa tarefa em questão de segundos, poupando tempo e recursos preciosos para a empresa.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota como metodologia a revisão bibliográfica, uma abordagem que permite a análise crítica e sistemática sobre o tema proposto. Gil (2017) considera que a pesquisa bibliográfica oferece ao pesquisador a possibilidade de abranger uma variedade de fenômenos muito mais ampla do que seria viável investigar diretamente.

Esta pesquisa também se classifica como uma pesquisa qualitativa exploratória, considerando que busca expor a análise de conceitos e ideias. Segundo Gil (2017) a pesquisa qualitativa se caracteriza pela busca de uma compreensão profunda e detalhada de fenômenos complexos, e esta pesquisa se baseou na análise interpretativa da literatura.

Não obstante, as pesquisas exploratórias são investigações preliminares realizadas para adquirir uma compreensão básica e inicial de um fenômeno, problema ou área de estudo específica.

A seleção dos estudos foi conduzida no período compreendido entre março de 2023 e outubro de 2024, fundamentada em critérios predefinidos, que incluíram a avaliação da qualidade metodológica, a pertinência temática e a atualidade das fontes consultadas. As bases de dados empregadas na pesquisa abrangeram o Google Acadêmico, a *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), catálogo de teses de dissertações (CAPES) e a Biblioteca Digital Mackenzie, assegurando uma abrangente diversidade de referências acadêmicas de alta credibilidade.

Foram utilizados descritores destacando-se os seguintes termos: "Gestão de Pessoas", "Tecnologias Disruptivas" e "Gestão de Pessoas e Inovação Digital". A

estratégia de busca foi estruturada com o emprego de operadores booleanos como AND e OR, permitindo combinações que ampliaram a precisão e a abrangência dos resultados obtidos.

Os critérios de inclusão dos estudos abrangeram publicações dos últimos 10 anos, considerando abordagens fundamentais desde os primeiros avanços na gestão de pessoas até as perspectivas contemporâneas. Para garantir uma base teórica sólida, foram selecionados trabalhos de autores renomados na área, permitindo uma análise abrangente da evolução do campo ao longo das décadas. Além disso, com o intuito de assegurar a atualização e a relevância do estudo, foram priorizadas publicações dos últimos cinco anos, proporcionando uma visão atualizada das tendências e inovações mais recentes no contexto da gestão de pessoas e das tecnologias disruptivas. Essa abordagem metodológica permitiu uma articulação equilibrada entre fundamentos históricos e avanços contemporâneos, conferindo maior profundidade e rigor científico à investigação. Foram incluídos 38 materiais, abrangendo artigos científicos, dissertações, periódicos e livros que contribuíssem para a fundamentação teórica do estudo. Paralelamente, foram excluídos 15 artigos que apresentavam dados desatualizados, ausência de revisão por pares ou pouca aderência ao escopo da pesquisa. Essa estratégia metodológica visou garantir a robustez e a profundidade analítica da investigação, alinhando-se às melhores práticas acadêmicas e assegurando a validade científica dos materiais encontrados.

No âmbito da pesquisa, foram igualmente examinados livros, monografias e artigos provenientes do acervo da biblioteca institucional do Centro Universitário FACOL - UNIFACOL, bem como materiais do arquivo pessoal da autora, os quais foram acumulados ao longo de sua trajetória acadêmica no curso de graduação. Para assegurar a robustez do estudo, foram considerados a excelência metodológica, a relevância temática e a atualidade das fontes consultadas. Esses critérios fundamentaram a etapa inicial da investigação, conferindo solidez e credibilidade ao desenvolvimento desta pesquisa. As conclusões e recomendações derivadas desta pesquisa têm o potencial de informar a tomada de decisões estratégicas e o desenvolvimento de políticas e práticas mais eficazes no contexto organizacional moderno.

4 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

O departamento de gestão de pessoas deve adotar uma postura proativa e estratégica em relação às inovações tecnológicas, garantindo que essas tecnologias sejam usadas como ferramentas para

melhorar a eficiência e a qualidade das práticas de gestão. Ao mesmo tempo, é fundamental manter o foco nos aspectos humanos e éticos que são fundamentais para uma gestão de pessoas eficaz e que promovam o bem-estar e o desenvolvimento dos profissionais.

Dessa forma, foi identificado que a gestão de pessoas enfrenta tanto desafios quanto oportunidades significativas no contexto tecnológico atual, caracterizado pelo rápido avanço das tecnologias disruptivas. Conforme apontado por Can, Costa e Velez (2023), a automação e a digitalização dos processos de RH trazem benefícios como a redução de tempo e tarefas repetitivas, por outro lado, Kane *et al.* (2020) afirma que a implementação de novas tecnologias pode causar um sentimento de receio em relação às mudanças, resultando em resistência entre os profissionais, principalmente naqueles mais conservadores.

O uso de ferramentas como *chatbots*, conforme observado por Martins *et al.* (2019), exemplifica a automatização de processos rotineiros, liberando os profissionais para tarefas de maior valor agregado. No entanto, a mesma autora pondera que esse mesmo avanço tecnológico também levanta questões sobre a desumanização das relações de trabalho e a potencial perda de contato direto entre o setor de gestão de pessoas e profissionais. Saad (2020) complementa a perspectiva de Martins *et al.* (2019) afirmando que a eficácia da implementação dessas tecnologias depende, portanto, de uma inserção equilibrada, onde a automação serve para aprimorar, e não substituir, as interações humanas fundamentais para a gestão de pessoas.

Monteiro (2023) acrescenta que a implementação de assistentes virtuais, como *chatbots*, não só melhora a eficiência do atendimento aos profissionais como também traz o desafio de garantir que essas tecnologias sejam verdadeiramente úteis e acessíveis a todos, tendo também um posicionamento ponderado (assim como Saad (2020) e Martins *et al.* (2019)) e sobre a implementação das tecnologias, ao considerar que para haver a eficiência do atendimento automatizado, deve-se ser garantido que os profissionais saibam explorá-las.

A partir disso, entende-se que a personalização do atendimento automatizado e a preservação da empatia nas interações digitais são questões que precisam ser abordadas para que essas ferramentas possam ser plenamente eficazes. Isso é especialmente relevante em um contexto onde as tecnologias disruptivas, como a IA e o *Big Data*, estão cada vez mais integradas às práticas de gestão de pessoas. O desafio, portanto, é

equilibrar a eficiência trazida pela automação com a necessidade de manter a humanização nas interações.

Outro desafio pontuado por Pereira (2019) é que o setor de recursos humanos é o responsável por capacitar esses profissionais para o desenvolvimento de suas funções frente à disrupção digital do setor. O autor supramencionado, portanto, concorda com Atanzio *et al.* (2021) quando ela afirma que a capacitação contínua desses profissionais será um possível obstáculo que a gestão de pessoas terá que trabalhar para superar.

Para sintetizar as informações identificadas sobre os desafios na implementação da disrupção digital no departamento de gestão de pessoas, abaixo é apresentado o quadro 01 que organiza as informações de alguns dos autores utilizados como embasamento teórico, os quais estão sintetizados no quadro a seguir:

Todavia, as oportunidades advindas das tecnologias disruptivas são significativamente expressivas. Conforme evidenciado anteriormente pelos resultados da pesquisa, essas inovações estão transformando profundamente o panorama contemporâneo da gestão de pessoas, promovendo maior eficiência e agilidade nos processos organizacionais.

Quadro 1. Desafios produzidos pelas tecnologias disruptivas no departamento de gestão de pessoas

Kane <i>et al.</i> (2020) apontam que o maior desafio trazido pela disrupção digital para as empresas é a capacidade das pessoas de se adaptarem às mudanças tecnológicas contínuas e intensas.
Atanzio (2021) também assegura que é necessário estimular a qualificação continuada do colaborador para que o mesmo possa acompanhar os avanços tecnológicos emergentes na atualidade.
Pereira (2019) afirma que o setor de recursos humanos enfrenta o grande desafio de preparar os colaboradores para essas mudanças e, ao mesmo tempo, realizar a adaptação de seu próprio setor.
Davi (2021), Pereira (2022) e Calandrini <i>et al.</i> (2023), afirmam que, no contexto global, as organizações enfrentam crescentes ameaças à segurança e à confidencialidade dos dados. No Brasil, com a implementação da LGPD e a iminência de punições severas, fica claro que a proteção dos dados coletados é uma das principais preocupações das empresas atualmente.

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Tais tecnologias potencializam a tomada de decisão estratégica por meio da análise de dados avançada, fortalecem a personalização no gerenciamento do capital humano e possibilitam a implementação de práticas mais inclusivas. Essas mudanças evidenciam não apenas a otimização operacional, mas também o papel estratégico do departamento de gestão de

pessoas na criação de valor organizacional, posicionando-a como parte essencial da estratégia em promover um alinhamento dos objetivos empresariais com a valorização dos profissionais.

Essas tecnologias geram diversas oportunidades no departamento de gestão de pessoas, conforme destacado no quadro 02 a seguir:

Quadro 2. Vantagens e oportunidades produzidos pelas tecnologias disruptivas no departamento de gestão de pessoas

De acordo com Can, Costa e Velez (2023), as vantagens incluem a economia de tempo, a eliminação de tarefas repetitivas, a ampliação da acessibilidade dos serviços, além de uma maior flexibilidade e agilidade na resposta aos colaboradores.
Facilitação da colaboração, o aumento da produtividade, a melhoria das análises de dados, a flexibilidade e agilidade no trabalho, um melhor atendimento ao cliente, uma maior precisão (evitando erros humanos) e um maior engajamento dos funcionários (Thompson, 2021).
Martins <i>et al.</i> (2019) e Saad (2020) argumentam que a eficácia dessas tecnologias depende, portanto, de uma implementação equilibrada, onde a automação serve para aprimorar, e não substituir, as interações humanas fundamentais para a gestão de pessoas.
Arriagada <i>et al.</i> (2020) afirma que a tecnologia de Automação Robótica de Processos (RPA) será utilizada no setor de GP para criar uma aplicação que otimiza o processo administrativo de <i>Inbound</i> (recebimento) e amplia a capacidade de armazenamento operacional, assim como facilitando a análise de perfis correspondentes às expectativas profissionais das organizações.

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

A análise de *Big Data*, por exemplo, possibilita uma compreensão mais aprofundada do comportamento e das necessidades dos profissionais, como destacado por Saad (2020). Essa capacidade de analisar grandes volumes de dados em tempo real permite tomar decisões mais informadas e estratégicas, alinhando as políticas de gestão de pessoas com os objetivos organizacionais de maneira mais precisa e eficiente. Ainda assim, é necessário lidar com os desafios éticos e de privacidade que surgem com o uso intensivo de dados.

Com base na análise apresentada, é possível sugerir várias estratégias que podem auxiliar o departamento de gestão de pessoas a lidar com os desafios e aproveitar as oportunidades trazidas pelas tecnologias disruptivas. Em primeiro lugar, é essencial que as organizações invistam no desenvolvimento contínuo dos profissionais de RH, capacitando-os a utilizar essas novas ferramentas de forma eficiente. Isso envolve

treinamentos específicos que não só ensinem o uso técnico das tecnologias, mas também promovam uma reconfiguração do papel estratégico dos profissionais de recursos humanos.

Outra recomendação é a implementação de uma abordagem híbrida que equilibre a automação de processos rotineiros com a preservação das interações humanas. Tecnologias como *chatbots* e plataformas de comunicação interna devem ser vistas como facilitadores e não como substitutos das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Ao manter esse equilíbrio, a empresa pode evitar a desumanização das práticas de gestão de pessoas, garantindo que a automação melhore, em vez de comprometer, a qualidade das interações entre o setor de gestão de pessoas e profissionais.

Além disso, é fundamental que as empresas estabeleçam políticas claras e éticas para o uso de dados. O uso de *Big Data* para a análise comportamental oferece oportunidades para a tomada de decisões estratégicas, mas também impõe a necessidade de garantir a privacidade e o uso responsável das informações coletadas. O desenvolvimento de um código de ética para o uso de tecnologias disruptivas no departamento de gestão de pessoas pode mitigar possíveis conflitos relacionados à privacidade e à transparência nas práticas de gestão.

Nota-se, portanto, um consenso entre os autores de que os maiores desafios do departamento de gestão de pessoas frente à disrupção digital são a resistência à mudanças, por parte dos profissionais, e ameaças à segurança e à confidencialidade dos dados. Enquanto isso, as oportunidades são evidenciadas de forma extensa, sendo dentre elas: a economia de tempo, a eliminação de tarefas repetitivas, o aumento da produtividade e a melhoria das análises de dados.

A chave para navegar com sucesso nesse novo cenário reside em um equilíbrio cuidadoso entre a adoção dessas inovações tecnológicas e a manutenção dos aspectos humanos e éticos essenciais na gestão de pessoas. As organizações que conseguirem integrar essas tecnologias de maneira estratégica e sensível estarão bem-posicionadas para atrair, reter e desenvolver talentos em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo e dinâmico.

Por fim, espera-se que esta revisão bibliográfica contribua para o avanço do conhecimento sobre o papel das tecnologias disruptivas na gestão de pessoas, corroborando com os estudos já existentes e apresentando novas perspectivas para acadêmicos, profissionais de recursos humanos e gestores organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É essencial destacar que o avanço constante e acelerado das tecnologias disruptivas tem gerado impactos profundos e complexos na gestão de pessoas, oferecendo tanto desafios quanto oportunidades significativas para o departamento de gestão de pessoas. A partir da análise dos dados e da fundamentação teórica discutida ao longo desta pesquisa, observa-se que a automação de processos, o uso de inteligência artificial, *big data* e outras tecnologias emergentes têm transformado radicalmente a maneira como as organizações gerenciam seus talentos.

Por um lado, as oportunidades oferecidas por essas tecnologias são vastas. Elas permitem a otimização dos processos de recrutamento e seleção, a personalização do desenvolvimento de competências, a melhoria na comunicação interna e uma gestão mais estratégica dos profissionais. Ferramentas como *chatbots* e plataformas de *analytics* têm contribuído para aumentar a eficiência e a agilidade das operações, liberando os profissionais para focarem em atividades de maior valor agregado.

Por outro lado, os desafios não podem ser ignorados. A implementação dessas tecnologias exige uma adaptação contínua por parte dos profissionais e gestores, que precisam desenvolver novas competências para lidar com as ferramentas digitais. Além disso, questões éticas relacionadas à privacidade e à segurança dos dados tornam-se cada vez mais relevantes, à medida que as organizações coletam e analisam grandes volumes de informações sobre seus funcionários. A resistência à mudança e a possível desumanização das relações de trabalho também são pontos que precisam ser abordados com cuidado.

Dessa forma, as organizações que desejam prosperar no contexto tecnológico atual devem adotar uma abordagem equilibrada, que combine a inovação tecnológica com a valorização do aspecto humano na gestão de pessoas. Isso envolve não apenas a adoção de tecnologias disruptivas, mas também a criação de estratégias que garantam a inclusão, a transparência e o respeito pelos direitos dos profissionais. Somente assim será possível aproveitar ao máximo as oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias, ao mesmo tempo em que se minimizem os riscos e se fortaleçam as relações de trabalho.

Diante dessas considerações, as implicações práticas desta revisão bibliográfica apontam para a necessidade de que gestores e profissionais de gestão de pessoas invistam continuamente em capacitação e adaptação às novas tecnologias, garantindo que a digitalização dos processos ocorra de maneira estratégica e ética. Além disso, este estudo contribui

para a compreensão dos impactos das tecnologias disruptivas na gestão de pessoas, fornecendo insights para futuras pesquisas que possam explorar com maior profundidade os efeitos da automação no engajamento dos funcionários, nas novas dinâmicas organizacionais e nas políticas de bem-estar corporativo. Dessa forma, este trabalho serve como base para discussões mais amplas sobre como equilibrar inovação e humanização no ambiente de trabalho, um tema cada vez mais relevante diante das transformações tecnológicas em curso.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, E. L. *et al.* **Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção:** a perspectiva do departamento de recursos humanos sobre seus prós e contras. *Sociedade em Mudança, Tecnologias Disruptivas e Cadeias de Suprimentos*. São Paulo, Brasil, 2022.

ARRIAGADA, B. *et al.* **Automação de processos utilizando RPA para aumento de produtividade.** Universidade São Francisco, 2020.

ATANAZIO, A. *et al.* **A Inteligência Artificial transformando o RH do futuro: um estudo de caso sobre a tecnologia e a diversidade no mercado de trabalho.** *Refas - Revista Fatec Zona Sul*, v. 7, n. 4, p. 1-16, 2021. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/488>. Acesso em: 3 jun. 2025.

BENBERG, F.; BUSCHER, G.; CZARNECKI, C. **Digital transformation and IT topics in the consulting industry: a labor market perspective.** In: NISSEN, V. (org.). *ADVANCES IN CONSULTING RESEARCH*. Cham: Springer, 2019. (Contributions to Management Science). Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_16. Acesso em: 3 jun. 2025.

CALANDRINI, D. O. da C.; SILVA, P. T. S. do N.; ROBERTO, J. C. A.; SOUTO, S. P. **Benefícios e desafios da adoção de tecnologias disruptivas na gestão de compras.** *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 14, n. 7, p. 10766-10782, 2023. DOI: 10.7769/gesec.v14i7.2431.

CAN, A.; COSTA, S.; VELEZ, M. J. **Impacto das tecnologias de recursos humanos nas organizações.** In: **XI International Conference on Research and Intervention in Human Resources: People first - digital, diversity and sustainability**, ISCAP - P.Porto, 27-28 abr. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.1007/978-3-319-95999-3_16. Acesso em: 3 jun. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos:** Gestão Humana: fundamentos básicos. 9ª edição. Barueri - São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. -- Barueri, SP: Manole, 2014.

CHRISTENSEN, C. **The ongoing process of building a theory of disruption.** *Journal of Product Innovation Management*, v. 23, p. 39-55, 2005. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x>.

DAVI, S. M. de A. **Análise da evolução dos processos de recrutamento e seleção:** utilização de ferramentas de automação nos processos seletivos com foco na gestão por competência. Mossoró: Universidade Federal Rural Do Semi-Árido, 2021.

CORTEZ, D. L. M. **O uso de chatbots em experiências de mobile commerce em Portugal.** 2018. Dissertação (Mestrado em Marketing Digital) – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2018.

DIAS, F.M. *et al.* **O uso de tecnologias como inteligência artificial e big data no processo de recrutamento e seleção.** In: *ENCONTRO DE GESTÃO E TECNOLOGIA – ENGETEC*, 2023, São Paulo. Anais. São Paulo: EnGeTec, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13760177>. Acesso em: 3 jun. 2025

DIAZ, O. **How is Technology Disrupting the HR Workforce.** HR Technologist. 2019. 1 p. Disponível em: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/how-is-technology-disrupting-the-hr-workforce/#>. Acesso em: 25 maio 2024.

FERNANDES, Mariana Agostini; BAPTISTA, José Abel de Andrade; SILVA, Léa Paz da. Desestruturação Empresarial Acarretada por Escassa Comunicação Interna Organizacional e não Equilíbrio das Manifestações. **Revista do Encontro de Gestão e Tecnologia**, [S. l.], v. 1, n. 04, p. 73–84, 2024. DOI: 10.5281/zenodo.11395835.

FIGUEREDO, R. A. **Transformação digital como fator de competitividade no equipamento turístico de Aracaju: um estudo sob a ótica da teoria da estruturação.** 2023. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. ISBN 85-224-3169-8

GILIOLI, R. M. **Relação entre práticas de gestão de pessoas, modernidade organizacional e inovação disruptiva.** Tese (administração) Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2014. Disponível: <https://repositorio.ucs.br/handle/11338/952>. Acesso: 20 maio 2024.

HANNA, N. **Enabling Enterprise Transformation.** New York, NY: Springer Science+Business Media, LLC, 2010.

KANE, G. C. *et al.* **Tecnologia não é tudo:** entenda por que as pessoas são a verdadeira chave para a transformação digital do seu negócio. Tradução Cristina Yamagami. 1ª edição. São Paulo: Benvirá, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica.** 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2017.

LEMONS, Paulo Otávio Pereira. **Tecnologias para GP: Transformações no processo de recrutamento e seleção.** Uberlândia, MG: Universidade Federal de Uberlândia, 2020.

MASTELLA, A. *et al.* **Inteligência artificial e recursos humanos.** Curitiba, PR: *Letra e Forma Editora e Consultoria Educacional*, 2024. ISBN 978-65-85193-23-8. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/5435233>.

MARANGONI, Matheus Matsuda; BERIMBAU, Mauro Miguel Rodrigues. Gamificação e Gestão de Pessoas: um estudo de caso sobre treinamento e ambiente de diversidade cultural. São Paulo: **Recape**, vol. 8, nº 3, p 431-444. 2018.

MARCHIORI, Marlene. **Desafios na Comunicação Interna:** interação e gestão de expectativas. CBN Comunicação. Londrina: Rádio CBN, 16 de setembro de 2022. Programa de rádio. Disponível em: <https://cbnlondrina.com.br/materias/desafios-na-comunicacao-interna-interacao-e-gestao-de-expectativas> Acesso em: 02 set. 2024.

MARTINS, Dora; GOMES, Jorge F. S.; SANTOS, Cândida. **A era do trabalho 5.0:** Be human with smart technology. 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/334318827> Acesso em: 26 ago. 2024.

MONTEIRO, Andréa Silva. **A transformação digital da comunicação na administração pública:** uma análise da viabilidade do uso de um chatbot na Secretaria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Campina Grande. 2023. 118fl. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública). Centro de Ciências Jurídicas e Sociais, Universidade Federal de Campina Grande – Sousa- Paraíba - Brasil, 2023.

PASSARELLI, Samuel Eduardo; PUGLIESI, Jaqueline Brigladori; SOUSA, Daniel Marcos Miranda. A Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção de pessoas. **Revista EduFatec: educação, tecnologia e gestão**. [S.l.], v.2, n.1, jan. jun./2019.

PEREIRA, André. **Inteligência Artificial:** como usar a ferramenta de maneira assertiva nos processos de Recrutamento e Seleção. 2022. Disponível em: <https://laboro.edu.br/blog/inteligencia-artificial-como-usar-a-ferramenta-de-maneira-assertiva-nos-processos-de-recrutamento-e-selecao/>. Acesso em: 20 maio 2023.

PEREIRA, A. C. R. **A contribuição do setor de recursos humanos na capacitação de pessoas em tempos de transformação digital.** 118 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) Universidade Católica de Brasília, Brasília, p. 35, 2019. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2746>. Acesso em: 25 maio 2024.

PINHEIRO, Carolina de Sousa; MOLINA, Mariângela Ferreira Fuentes; KUMANAYA, Daniele Regina Garcia. Gestão de recursos humanos e disrupção digital: o futuro do trabalho. Mogi das Cruzes, SP: **Revista Eletrônica Anima Terra**, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – FATEC-MC, nº14, ano VII, p.57-71, 1º semestre, 2022.

PUCCHINI, Luísa. *et al.* **Impactos da utilização da Applicant Tracking System nos processos de recrutamento e seleção de pessoas:** estudo em uma organização do segmento de soluções de Recursos Humanos. [S. l.], 18 jan.2022. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/1718/pdf>. Acesso em: 29 maio 2024.

SAAD, Elizabeth. **A plataformação das relações sociais:** reflexões sobre a resignificação da atividade comunicativa. IN: Luiz Alberto de Farias. *et al.* (orgs.). Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas

contemporâneas [recurso eletrônico]. 1. ed. São Paulo: Abrapcorp, 2020.

SILVA, Caroline Souza da. *et al.* **RH 4.0:** tendência para o futuro das organizações. 2024. Araraquara, SP: CPS, 2023.

SILVA, Luiz Ricardo Soares da. **Metaverso:** definições, características e utilização na área de gestão e negócios. Naviraí-MS: Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, 2023.

SOUZA, Waner Teles de. *et al.* **Inteligência artificial e big data aliados ao marketing.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia- XVIII SEGeT, Faculdade Dom Bosco, 2021. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos21/10332105.pdf>. Acesso em: 10 maio 2024.

THOMPSON, N. **8 Benefits of Digital Transformation For Your Employees (2021).** Conosco. 2021. p. 1. Disponível em: <https://www.conosco.com/blog/8-benefits-of-digital-transformation-for-your-employees-2021/>. Acesso em: 25 maio 2024.