REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

O IMPACTO DAS OPERAÇÕES DOS RECURSOS HUMANOS - RH 4.0 NA ATUALIDADE

THE IMPACT OF HUMAN RESOURCES OPERATIONS – HR 4.0 IN THE PRESENT TIME

EL IMPACTO DE LAS OPERACIONES DE RECURSOS HUMANOS - HR 4.0 HOY

Maria Eduarda de Moraes Ferreira[1]; Karla Gonçalves Macedo[2]; Miriam Pinheiro Bueno[3]

e6116905
https://doi.org/10.47820/recima21.v6i11.6905

PUBLICADO: 11/2025

RESUMO

Este artigo analisa o impacto dos Recursos Humanos - RH 4.0 nas organizações contemporâneas, destacando sua relevância e os efeitos resultantes dessa transformação. Com o objetivo de investigar a influência do RH 4.0 na conjuntura atual, o autor adota uma metodologia qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, fundamentada em uma ampla revisão bibliográfica. Os resultados demonstram que o RH 4.0, ao integrar tecnologias como Inteligência Artificial, *big data*, automação e plataformas digitais, aperfeiçoa os processos de gestão de pessoas, personaliza a jornada do colaborador e promove maior eficiência operacional. O estudo conclui que essa evolução configura uma importante mudança cultural, que valoriza a inovação e a colaboração, sendo indispensável para manter a competitividade e estimular a capacidade inovadora das empresas no mercado atual.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de pessoas. Tecnologia. Inteligência Artificial.

ABSTRACT

This article analyzes the impact of Human Resources (HR 4.0) on contemporary organizations, highlighting its relevance and effects". To investigate the influence of HR 4.0 in the current context, the author adopts a qualitative, descriptive, and exploratory methodology, based on a comprehensive literature review. The results demonstrate that HR 4.0, by integrating technologies such as Artificial Intelligence, big data, automation, and digital platforms, improves people management processes, personalizes the employee journey, and promotes greater operational efficiency. The study concludes that this evolution represents a significant cultural shift, which values innovation and collaboration, essential for maintaining competitiveness and stimulating companies' innovative capacity in today's market.

KEYWORDS: *People management. Technology. Artificial Intelligence.*

RESUMEN

Este artículo analiza el impacto de los Recursos Humanos (RR.HH. 4.0) en las organizaciones contemporáneas, destacando su relevancia y los efectos resultantes de esta transformación. Para investigar la influencia de RR.HH. 4.0 en el contexto actual, el autor adopta una metodología cualitativa, descriptiva y exploratoria, basada en una exhaustiva revisión bibliográfica. Los resultados demuestran que RR.HH. 4.0, al integrar tecnologías como la Inteligencia Artificial, el big data, la automatización y las plataformas digitales, mejora los procesos de gestión de personal, personaliza la experiencia del empleado y promueve una mayor eficiencia operativa. El estudio concluye que esta evolución representa un cambio cultural significativo, que valora la innovación y

[1] Discente do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) - Unidade Frutal.
[2] Docente do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais (UEMG) - Unidade Frutal. Bolsista FAPEMIG – PCRH.
[3] Doutora em Engenharia Urbana pela Universidade Federal de São Carlos. Docente do curso de Administração na Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG - Unidade Frutal.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

la colaboración, esenciales para mantener la competitividad y estimular la capacidad innovadora de las empresas en el mercado actual.

***PALABRAS CLAVE**: Gestión de personas. Tecnología. Inteligencia Artificial.*

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a área de gestão de pessoas tem passado por profundas transformações, impulsionadas pelo avanço tecnológico e pela digitalização crescente dos processos empresariais. Nesse cenário, surge o conceito de Recursos Humanos 4.0 (RH 4.0), uma abordagem moderna que integra ferramentas digitais, automação, inteligência artificial e análise de dados para tornar os processos de recrutamento, seleção, capacitação e avaliação mais ágeis e personalizados. A incorporação dessas tecnologias não apenas atualiza as práticas do setor, mas também modifica a forma como as organizações se conectam com seus colaboradores, buscando equilibrar inovação e humanização no ambiente corporativo. De acordo com Silva, Serrano e Costa (2022), no contexto do RH contemporâneo, as pessoas continuam sendo essenciais para o funcionamento das empresas e indispensáveis às mudanças e adaptações exigidas pelas novas dinâmicas organizacionais.

Apesar dos inúmeros benefícios que o RH 4.0 proporciona à gestão de pessoas, sua implementação envolve desafios relevantes, como a necessidade de transformação cultural, o investimento em qualificação profissional e o alinhamento estratégico entre tecnologia e objetivos corporativos. Diante disso, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: qual é o impacto do RH 4.0 sobre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional na atualidade? Compreender essa questão é essencial para analisar de que forma a digitalização influencia a produtividade, o engajamento dos profissionais e a competitividade das empresas.

A relevância deste estudo está em explorar um tema central para as organizações que buscam inovação e sustentabilidade no mercado. Investigar os efeitos do RH 4.0 possibilita compreender seus benefícios, reconhecer obstáculos à sua adoção e oferecer subsídios para a criação de estratégias mais eficazes na gestão de pessoas. Além disso, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento acadêmico sobre práticas modernas de Recursos Humanos em um contexto de acelerada transformação digital.

O objetivo geral deste artigo é examinar os impactos do RH 4.0 nas organizações contemporâneas, considerando tanto os avanços proporcionados pelas novas tecnologias quanto as dificuldades encontradas em sua aplicação. Os objetivos específicos incluem: identificar as principais ferramentas e soluções tecnológicas utilizadas; analisar os efeitos da digitalização sobre o engajamento e o desempenho dos colaboradores; e avaliar os desafios e oportunidades decorrentes da implementação desse modelo de gestão. Assim, o estudo busca oferecer uma

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

visão ampla e atualizada sobre o papel estratégico do RH 4.0, destacando tendências e práticas que possam orientar profissionais e gestores em decisões mais eficazes.

1.MÉTODO

O presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa, uma vez que busca compreender, interpretar e analisar os impactos do RH 4.0 nas organizações a partir da observação de fenômenos e da interpretação dos dados coletados na literatura. Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa é aquela que se dedica ao estudo dos processos sociais e das relações humanas, valorizando os aspectos subjetivos, simbólicos e contextuais.

Quanto aos seus objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, que, conforme Gil (2008), tem como finalidade observar, registrar, analisar e descrever características de um determinado fenômeno, sem, no entanto, interferir nele. No contexto deste trabalho, busca-se descrever as principais tecnologias, os benefícios e os desafios relacionados ao RH 4.0 nas organizações contemporâneas. Além disso, possui caráter exploratório, pois visa proporcionar maior familiaridade com o tema, contribuindo para o aprofundamento do conhecimento sobre as transformações no setor de RH. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória é recomendada quando o objetivo é aprimorar ideias ou obter mais informações sobre determinado assunto, especialmente quando ele é recente ou pouco investigado.

A pesquisa também é de natureza bibliográfica, fundamentando-se na análise de materiais já publicados, como livros, artigos científicos, revistas especializadas, dissertações, teses e documentos institucionais. Segundo Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer e analisar as contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema, servindo como base para reflexões, análises e interpretações. Dessa forma, a metodologia adotada neste estudo permite uma análise aprofundada sobre o impacto do RH 4.0 nas organizações, considerando tanto os avanços tecnológicos quanto os desafios organizacionais e humanos que acompanham essa transformação.

2. RECURSOS HUMANOS

O setor de Recursos Humanos (RH) desempenha um papel central na gestão de pessoas dentro das organizações, sendo responsável por processos como recrutamento, capacitação, retenção e promoção do bem-estar dos colaboradores. Para Chiavenato (2014), o RH deve ser compreendido como um conjunto de práticas integradas que visam alinhar os objetivos organizacionais às necessidades humanas, garantindo harmonia entre produtividade e satisfação. De modo semelhante, Marras (2017) entende o RH como um elo essencial entre a empresa e seus profissionais, cuja função vai além da execução administrativa, englobando também a geração de valor por meio da gestão eficiente de talentos.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

Embora ambos os autores reconheçam a importância estratégica da área, suas abordagens revelam nuances distintas. Enquanto Chiavenato (2014) enfatiza a dimensão humana e motivacional como pilar para o sucesso organizacional, Marras (2017) destaca a necessidade de processos sistematizados e resultados mensuráveis. Essa diferença evidencia que o RH moderno precisa equilibrar a gestão de pessoas com a busca por desempenho e competitividade, conciliando aspectos humanos e técnicos da administração.

Gil (2001) amplia essa discussão ao afirmar que a área de RH é um agente de transformação organizacional, capaz de promover tanto o alcance dos objetivos empresariais quanto o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores. Assim, a literatura converge ao reconhecer que a função do RH ultrapassa o caráter operacional, assumindo papel estratégico na criação de um ambiente organizacional inovador, produtivo e sustentável (Gil, 2001; Chiavenato, 2014; Marras, 2017).

A evolução histórica do setor reforça essa transição. Inicialmente, o RH possuía um perfil burocrático e administrativo, voltado ao controle e à execução de rotinas (Chiavenato, 2014). Com o passar das décadas, passou a atuar de forma mais estratégica, investindo em desenvolvimento humano, cultura organizacional e planejamento de carreira (Marras, 2017). Essa mudança demonstra um deslocamento do foco operacional centrado em tarefas para o foco estratégico voltado à formação de competências e à vantagem competitiva organizacional.

Na prática, o RH operacional e o RH estratégico coexistem de forma complementar. O primeiro mantém o funcionamento administrativo, garantindo a execução de políticas e procedimentos internos. Já o segundo atua no planejamento e na tomada de decisões que impactam diretamente o futuro da organização (Marras, 2017). Contudo, como observa Chiavenato (2014), a eficácia do RH depende da integração entre essas duas dimensões, uma vez que as rotinas administrativas dão sustentação às ações estratégicas. Essa interlocução demonstra que o verdadeiro diferencial do RH contemporâneo está na capacidade de alinhar estrutura e estratégia, eficiência e humanização.

Com a incorporação das tecnologias digitais, o setor passou a operar sob novas lógicas. Ferramentas como *softwares* de gestão de talentos, plataformas de análise de dados e sistemas baseados em inteligência artificial (IA) transformaram a forma de gerir pessoas (Zhang; Chen, 2023). Tais inovações, segundo Bernardino e Santos (2020), não apenas automatizam tarefas, mas também subsidiam decisões mais assertivas sobre desempenho, retenção e desenvolvimento de profissionais. Entretanto, como alerta Chiavenato (2020), o uso da tecnologia deve ser equilibrado com a preservação da dimensão humana, garantindo que a eficiência digital não substitua o vínculo interpessoal e a empatia nas relações de trabalho.

O conceito de RH 4.0 emerge como uma síntese entre tecnologia e humanização. Ele representa um modelo de gestão que utiliza recursos digitais como *big data, machine learning* e IA

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

para tornar os processos mais ágeis e personalizados, mas sem perder o foco no desenvolvimento humano e na valorização das pessoas. Portanto, a análise dos autores demonstra que o RH contemporâneo deve ser compreendido como um sistema dinâmico, que articula dimensões operacionais, estratégicas e tecnológicas para promover inovação, produtividade e sustentabilidade organizacional.

2.1 Conceito de RH 4.0

O conceito de RH 4.0 representa a continuidade do processo evolutivo da gestão de pessoas, incorporando a tecnologia como elemento estratégico para o desenvolvimento organizacional. Diferente dos modelos tradicionais, esse novo paradigma associa a digitalização de processos à valorização do capital humano, criando ambientes mais ágeis, colaborativos e adaptáveis. Chiavenato (2014) já antecipava essa transformação ao afirmar que o futuro da gestão de pessoas dependeria da capacidade de integrar tecnologia e relações humanas de forma equilibrada, favorecendo a criação de equipes inovadoras e comprometidas com os objetivos organizacionais.

Essa visão dialoga com a proposta de Chiavenato (2008), que enfatiza a importância de direcionar investimentos não apenas para produtos ou serviços, mas principalmente para as pessoas responsáveis por desenvolvê-los. Em outras palavras, o foco das organizações modernas se desloca do cliente externo para o colaborador, reconhecido como o principal agente da inovação e da competitividade. Essa perspectiva evidencia a convergência entre o pensamento de Chiavenato e o conceito central do RH 4.0: o reconhecimento de que o capital humano, quando aliado à tecnologia, torna-se a principal fonte de vantagem estratégica sustentável.

Contudo, como ressaltam Becker (2017) e Marras (2017), a implementação do RH 4.0 ultrapassa a mera adoção de ferramentas digitais, configurando-se como uma verdadeira mudança cultural nas organizações. Becker (2017) destaca que essa transformação exige uma revisão profunda nas formas de liderar, comunicar e desenvolver pessoas, colocando a tecnologia como parceira no fortalecimento do potencial humano. Marras (2017), por sua vez, complementa que a eficácia do RH 4.0 depende da capacidade das empresas de equilibrar inovação tecnológica com humanização das relações de trabalho, garantindo que o avanço digital não reduza o papel social do trabalhador.

Assim, observa-se que o RH 4.0 não deve ser entendido apenas como uma modernização operacional, mas como um reposicionamento estratégico da gestão de pessoas. Ele propõe uma integração entre eficiência e empatia, dados e emoções, produtividade e propósito. O desafio das organizações contemporâneas, portanto, consiste em utilizar os recursos tecnológicos não como substitutos da dimensão humana, mas como instrumentos que potencializam a criatividade, o

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

engajamento e o bem-estar dos colaboradores elementos que, em conjunto, sustentam o sucesso organizacional na era digital.

2.1.1. Principais características e benefícios

Com o avanço da tecnologia e a transformação digital nas empresas, o setor de Recursos Humanos passou a exercer um papel mais estratégico. O chamado RH 4.0 caracteriza-se pela incorporação de tecnologias como inteligência artificial, *big data*, *analytics* e plataformas digitais aos processos de gestão de pessoas. Segundo Marras (2019), essa nova fase está diretamente ligada à Indústria 4.0 e à necessidade de adaptação das organizações a um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo.

Entre suas principais características estão a automatização de rotinas, como triagem de currículos, controle de ponto e avaliação de desempenho, permitindo que os profissionais de RH dediquem mais tempo a ações de planejamento e desenvolvimento. A análise de dados, conforme Dutra (2021), também se torna essencial, pois possibilita compreender melhor os colaboradores, prever comportamentos e planejar estratégias de retenção e crescimento.

Outro aspecto relevante é a valorização da experiência do colaborador. O RH 4.0 busca promover ambientes mais humanizados, voltados ao bem-estar, à motivação e ao engajamento. Para Chiavenato (2014), uma gestão eficaz reconhece o capital humano como o principal ativo organizacional, devendo ser continuamente desenvolvido.

Os benefícios desse modelo incluem maior eficiência, produtividade, inovação e retenção de talentos, além da melhoria no clima organizacional. Gil (2001) reforça que o RH contribui para o alcance dos objetivos empresariais não apenas por meio de tarefas operacionais, mas também por ações estratégicas que fortalecem a gestão de pessoas.

Além dos benefícios tecnológicos, a digitalização no RH 4.0 apresenta impactos psicossociais relevantes. O aumento do uso de ferramentas digitais, inteligência artificial e monitoramento de desempenho pode gerar sentimentos de sobrecarga, ansiedade e insegurança entre os colaboradores, especialmente aqueles com menor familiaridade tecnológica. Estudos indicam que a implementação de novas tecnologias exige estratégias de acompanhamento e suporte psicológico, garantindo que os profissionais se adaptem de forma saudável e mantenham engajamento e bem-estar no ambiente de trabalho (Sena; Oliveira; Oliveira, 2022).

Dessa forma, o RH 4.0 representa uma transformação profunda na forma como as organizações gerenciam pessoas, utilizando a tecnologia como aliada do desenvolvimento humano e da construção de ambientes de trabalho mais colaborativos e eficientes.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

2.2. Tecnologias no RH 4.0

O RH 4.0 caracteriza-se pela utilização de tecnologias como inteligência artificial (IA), *big data*, automação e plataformas digitais, que permitem coletar e analisar grandes volumes de dados em tempo real. Essas ferramentas tornam possível a personalização da jornada do colaborador e a otimização de processos como recrutamento, seleção e treinamento. Conforme Armstrong (2016, p. 98), a tecnologia aplicada ao RH vai além da automação, transformando a forma como as pessoas são geridas e como o trabalho é realizado. A IA, por exemplo, possibilita prever comportamentos e necessidades dos profissionais, tornando a gestão de talentos mais precisa e eficiente.

De acordo com Kagermann *et al.,* (2013), a Indústria 4.0 se caracteriza pela automação e pelo compartilhamento de dados na manufatura, tendo sido apresentada pela primeira vez na Feira de Hannover, na Alemanha, em 2011. Essa revolução tecnológica influenciou diretamente o campo da gestão de pessoas, originando o conceito de RH 4.0.

A automação de processos administrativos representa uma das principais contribuições da tecnologia para essa nova fase da gestão de pessoas. Ulrich *et al.,* (2017, p. 76) destacam que a automação libera os profissionais de RH para se concentrarem em atividades estratégicas e de maior valor agregado, enquanto as tarefas repetitivas passam a ser executadas por sistemas automatizados. Essa prática reduz falhas operacionais e contribui para uma administração mais ágil e eficiente. Além disso, o uso de *big data* auxilia na avaliação de desempenho e na identificação de tendências que orientam melhorias no ambiente e na satisfação no trabalho.

As tecnologias aplicadas ao RH 4.0 não apenas transformam os processos internos, mas também possibilitam uma gestão mais personalizada e baseada em evidências. Marras (2017, p. 42) enfatiza que a incorporação de tecnologias avançadas no RH permite decisões fundamentadas em dados e maior alinhamento das práticas de gestão às necessidades individuais dos colaboradores. Nessa perspectiva, a adaptação tecnológica torna-se essencial para que as empresas se mantenham competitivas e inovadoras.

Conforme Sena, Oliveira e Oliveira (2022), o principal benefício trazido pela tecnologia às organizações é a melhoria na qualidade e disponibilidade das informações, na agilidade dos processos e na geração de conhecimento estratégico. O RH digital, portanto, representa uma verdadeira revolução, integrando dados e práticas que antes estavam dispersos, e consolidando o papel do setor como agente de transformação nas organizações contemporâneas.

2.3. Impactos da transformação digital no RH

A transformação digital no setor de Recursos Humanos tem provocado impactos significativos nas empresas, modificando processos internos e a forma de gerenciar pessoas. O uso de ferramentas tecnológicas amplia a comunicação organizacional, facilita o acesso à

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

informação e permite uma experiência mais personalizada aos colaboradores. Conforme Tannenbaum, Koepp e Salas (2017, p. 112), a digitalização promove maior personalização dos processos, oferecendo soluções capazes de atender com mais eficácia às necessidades de funcionários e organizações, o que favorece a adaptação a contextos de trabalho dinâmicos e em constante mudança.

Além de otimizar rotinas, a integração digital conecta diferentes áreas da empresa, fortalecendo a colaboração entre equipes e apoiando a tomada de decisões estratégicas. Segundo Kessler (2018, p. 57), esse movimento confere ao RH um papel mais estratégico, ao utilizar dados e análises para impulsionar o crescimento organizacional. A digitalização, portanto, contribui para uma gestão mais ágil e menos burocrática, resultando em ganhos de produtividade e satisfação profissional.

Outro aspecto é o papel do RH 4.0 na promoção de diversidade, inclusão e equidade digital. A transformação digital pode ampliar desigualdades, uma vez que nem todos os colaboradores possuem as mesmas competências ou acesso às tecnologias. Nesse contexto, cabe ao RH desenvolver políticas inclusivas, programas de capacitação diferenciada e estratégias que minimizem barreiras digitais, garantindo oportunidades equitativas de desenvolvimento e participação. Assim, o RH 4.0 não se limita à inovação tecnológica, mas também atua como agente de justiça organizacional, fortalecendo culturas corporativas mais diversas e inclusivas (Chiavenato, 2014; Marras, 2017).

Mais do que uma modernização de processos, a transformação digital representa uma mudança cultural profunda nas organizações. Laudon e Laudon, J (2018, p. 68) afirmam que a adoção tecnológica requer uma cultura voltada à inovação, colaboração e flexibilidade elementos indispensáveis à competitividade atual. Assim, as empresas que incorporam essas práticas tornam-se mais preparadas para responder rapidamente às demandas do mercado e às expectativas de seus colaboradores.

2.4. Benefícios da implantação do RH 4.0

A adoção do RH 4.0 traz diversos benefícios às organizações, especialmente na melhoria da eficiência operacional. A automação de processos, aliada ao uso da inteligência artificial, reduz custos e otimiza o tempo das atividades administrativas. Dessler (2017, p. 45) ressalta que a automação no setor de RH diminui significativamente os custos operacionais e libera os profissionais para atuarem em funções mais estratégicas, que agregam maior valor às empresas. Isso torna as organizações mais competitivas, ágeis e preparadas para enfrentar os desafios de um mercado dinâmico.

Outro benefício relevante do RH 4.0 é a personalização da experiência do colaborador. As ferramentas digitais permitem criar ambientes de trabalho ajustados às necessidades e perfis dos

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

profissionais, aumentando a satisfação e a retenção de talentos. Conforme Armstrong (2016, p. 122), ao incorporar tecnologias como *big data* e IA, o RH consegue oferecer uma experiência individualizada, promovendo engajamento, produtividade e alinhamento com os objetivos organizacionais.

Assim, os benefícios do RH 4.0 vão além da automação, impactando diretamente o clima organizacional, o desenvolvimento de uma cultura inovadora e o bem-estar da equipe. Segundo Marras (2017, p. 35), a modernização do RH favorece ambientes de trabalho mais colaborativos e motivadores, essenciais para o sucesso das organizações contemporâneas. Dessa forma, as empresas que investem nesse modelo estão mais preparadas para se destacar no cenário global e competitivo.

2.5. Tendências futuras no RH 4.0

O futuro do RH 4.0 está diretamente ligado ao avanço tecnológico e à adoção de práticas que aprimoram a gestão de pessoas. Uma tendência central é o uso crescente da inteligência artificial (IA) para personalizar a experiência dos colaboradores, prever comportamentos e apoiar decisões mais estratégicas. Segundo Matzler, Faullant e Rathgeber (2019, p. 3), a IA permitirá identificar padrões e oportunidades de melhoria, tornando a gestão de talentos mais eficaz, ágil e alinhada aos objetivos organizacionais.

Além da tecnologia, o foco no bem-estar, saúde mental e desenvolvimento contínuo dos profissionais é essencial para o futuro do RH 4.0. Organizações que promovem ambientes equilibrados e que priorizam qualidade de vida conseguem impactar positivamente o desempenho e a sustentabilidade organizacional. Gallup (2016, p. 8) destaca que investir no bem-estar não é apenas uma responsabilidade social, mas uma estratégia que fortalece resultados e engajamento.

Dessa forma, o RH 4.0 tende a evoluir integrando tecnologias inovadoras com práticas centradas nas pessoas. Empresas que acompanharem essas transformações estarão mais preparadas para enfrentar os desafios de um mercado dinâmico, digital e altamente competitivo.

2.6. Desafios do Rh 4.0

A implementação do RH 4.0 apresenta diversos desafios, especialmente relacionados à adaptação cultural e à capacitação dos profissionais de RH. Segundo Marras (2017, p. 102), a transformação digital exige não apenas a adoção de novas tecnologias, mas também uma mudança de mentalidade nos grupos de trabalho, que precisam se adequar a processos mais ágeis e dinâmicos. Essa adaptação é essencial para que as ferramentas digitais sejam utilizadas de forma eficaz, promovendo inovação e desenvolvimento organizacional.

Outro desafio relevante envolve a segurança e privacidade dos dados. Com o uso crescente de *big data* e IA, o RH passa a lidar com grandes volumes de informações sensíveis

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

dos colaboradores. Ulrich *et al.,* (2018, p. 74) alerta que proteger esses dados é fundamental para garantir a confiança dos funcionários e cumprir legislações, como a LGPD. Dessa forma, as organizações precisam investir em sistemas seguros e políticas claras de tratamento de informações.

A integração tecnológica também demanda capacitação contínua dos profissionais de RH. Becker (2017, p. 120) destaca que a falta de preparo para lidar com novas ferramentas pode comprometer a eficácia do RH 4.0, sendo necessário desenvolver programas de formação que preparem a equipe para atuar em ambientes digitais e colaborativos.

Apesar dos desafios, o RH 4.0 oferece diversas oportunidades. Entre elas, destacam-se a eficiência operacional proporcionada pela automação de tarefas repetitivas e pelo uso da IA na análise de dados (Barbosa; Firmino; Amorim, 2021). Essas soluções permitem que os profissionais de RH dediquem mais tempo a ações estratégicas, como desenvolvimento de talentos e fortalecimento da cultura organizacional (Girardi; Lapolli; Tosta, 2009).

Por fim, o RH 4.0 representa um modelo de gestão que equilibra tecnologia e valorização do fator humano. Chiavenato (2014, p. 225) ressalta que o desafio está em alinhar inovação tecnológica com humanização das relações de trabalho, garantindo que a tecnologia potencialize desempenho e bem-estar.

Dessa forma, o conceito de RH 4.0 vai além da mera aplicação de ferramentas digitais, configurando uma transformação profunda na cultura e nos processos organizacionais, com foco em uma gestão estratégica, eficiente e centrada nas pessoas.

2.7. Práticas exitosas

A transformação digital no setor de Recursos Humanos tem impulsionado mudanças significativas na gestão do capital humano, promovendo maior eficiência, inovação e engajamento das equipes. Um exemplo emblemático é o Magazine Luiza (Magalu), que criou um ambiente de trabalho digital colaborativo, investiu em plataformas de aprendizado contínuo e utilizou IA no recrutamento. Essa integração tecnológica com foco nas pessoas tem sido fundamental para o sucesso da empresa, consolidando-a como uma das organizações mais admiradas para trabalhar no Brasil. Conforme o CEO da Magalu, a tecnologia só tem sentido quando melhora a vida das pessoas (Exame, 2020).

Outro caso relevante é o da Volvo, que implementou o uso de *People Analytics* para analisar o engajamento dos colaboradores, identificar potenciais líderes e prever riscos de rotatividade. Com essa abordagem baseada em dados, a empresa aprimorou decisões relacionadas ao desenvolvimento e à retenção de talentos, reduzindo significativamente o *turnover* e demonstrando como o RH 4.0 possibilita uma atuação estratégica e proativa (Deloitte, 2020).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

A Natura também se destaca na adoção de estratégias digitais, promovendo uma cultura organizacional pautada em sustentabilidade, inovação e diversidade. A empresa utiliza plataformas digitais para treinamentos, programas de saúde emocional apoiados por aplicativos e IA, especialmente durante a pandemia, evidenciando o papel do RH como agente de transformação cultural. O reconhecimento da Natura como uma das melhores empresas para trabalhar, segundo a *Great Place to Work* (GPTW, 2022), reforça os impactos positivos dessa abordagem centrada nas pessoas.

No setor financeiro, o Banco do Brasil investiu em capacitação digital, utilizando ensino a distância e gamificação para desenvolver competências digitais nos colaboradores. Programas de *reskilling* e *upskilling* alinharam o desenvolvimento profissional às metas estratégicas da instituição, alcançando alta participação nos treinamentos digitais e fortalecendo a adaptação da força de trabalho às demandas da transformação digital (Banco do Brasil, 2021).

Esses exemplos evidenciam que a integração de tecnologias digitais ao RH, aliada à valorização do capital humano, é essencial para o sucesso organizacional, promovendo ambientes mais inovadores, produtivos e alinhados às necessidades dos profissionais.

3. ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa evidenciou que o RH 4.0 representa uma transformação significativa na gestão de pessoas nas organizações, impulsionada pela incorporação de tecnologias avançadas como inteligência artificial (IA), *big data*, automação e *machine learning*. Esses recursos têm proporcionado uma gestão mais ágil, eficiente e personalizada, tornando os processos de recrutamento, seleção, treinamento e avaliação mais alinhados às necessidades individuais dos profissionais.

O estudo destacou que o RH 4.0 vai além da simples digitalização dos processos, implicando uma mudança cultural que integra inovação tecnológica e valorização do aspecto humano nas relações de trabalho. A humanização, aliada ao uso das tecnologias, contribui para ambientes organizacionais mais produtivos, motivadores e flexíveis.

Entre os benefícios identificados estão a automação de tarefas burocráticas, a tomada de decisões baseada em dados e o aprimoramento contínuo das competências dos colaboradores. No entanto, a pesquisa também evidenciou desafios importantes, como a necessidade de planejamento estratégico, a resistência cultural, a adaptação dos profissionais de RH e a garantia da segurança e ética no uso dos dados.

O RH 4.0 surge, assim, como uma tendência duradoura, exigindo das organizações uma postura proativa para incorporar novas tecnologias e se manter competitiva diante das constantes transformações do mercado. Essa evolução combina tecnologias avançadas, como IA, *big data* e

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

automação, com uma abordagem humanizada, possibilitando processos mais ágeis, personalizados e eficientes em todas as etapas da gestão de pessoas.

Além dos avanços operacionais, o estudo demonstrou que o RH 4.0 provoca uma mudança cultural relevante, exigindo adaptação tanto dos profissionais quanto das lideranças para criar ambientes flexíveis, colaborativos e dinâmicos. A digitalização também facilita a comunicação interna, o acesso à informação e a integração entre setores, fortalecendo a tomada de decisão baseada em dados e promovendo maior engajamento e satisfação dos colaboradores.

Por outro lado, a transformação digital no RH apresenta desafios, como a necessidade de um planejamento estratégico sólido, a superação da resistência à mudança e a observância dos aspectos éticos no uso de dados pessoais. Organizações que implementam o RH 4.0 de forma bem estruturada tendem a obter vantagem competitiva, respondendo com rapidez e eficácia às demandas do mercado e às necessidades dos funcionários.

A implantação do RH 4.0 traz benefícios significativos, especialmente na melhoria da eficiência operacional. A automação de processos e o uso de IA reduzem custos, otimizam o tempo dedicado às atividades administrativas e permitem que os profissionais de RH atuem em funções estratégicas e de maior valor agregado (Dessler, 2017). A personalização da experiência do colaborador, viabilizada por ferramentas digitais, também contribui para o aumento da satisfação, do engajamento e da retenção de talentos (Armstrong, 2016; Marras, 2017).

Liboni *et al.,* (2019) analisaram os impactos da Indústria 4.0 na gestão de RH, com foco em emprego, perfil profissional, qualificação e habilidades, além das implicações na cadeia de suprimentos. O estudo destacou quatro pontos centrais: a necessidade de mudanças educacionais frente às novas competências; as transformações nas relações de trabalho ocasionadas pelo uso das tecnologias; as condições de trabalho diante da introdução de robôs colaborativos; e o sentido do trabalho, ainda pouco compreendido quanto aos impactos na saúde mental. Concluiu-se que a gestão de pessoas precisará apoiar a cadeia de suprimentos em três frentes: qualificação e educação (competências humanas), colaboração e integração (competências organizacionais) e gestão de dados e informações (competências técnicas).

As tendências futuras apontam para o uso crescente da IA na previsão de comportamentos e apoio a decisões estratégicas, além de uma maior atenção ao bem-estar, saúde mental e desenvolvimento contínuo dos colaboradores (Matzler, Faullant e Rathgeber, 2019; Gallup, 2016). Essa combinação entre inovação tecnológica e cuidado humano é vista como essencial para a sustentabilidade e competitividade das organizações.

A pesquisa também reforçou a necessidade de adaptação cultural frente aos processos digitais (Marras, 2017), a importância da proteção de dados em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD (Ulrich, 2018) e o investimento contínuo na capacitação dos profissionais de RH para atuarem de forma eficaz nesse novo cenário (Becker, 2017).

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

O equilíbrio entre tecnologia e valorização do fator humano é apontado como o principal desafio estratégico para o sucesso do RH 4.0 (Chiavenato, 2014).

Conclui-se, portanto, que o RH 4.0 representa uma transformação profunda e abrangente na gestão de pessoas, indo além da adoção de tecnologias. Essa nova abordagem requer inovação, adaptação cultural e foco no desenvolvimento humano para gerar resultados organizacionais sustentáveis e competitivos.

4. CONSIDERAÇÕES

O RH 4.0 representa uma transformação significativa na forma de gerenciar pessoas, ao incorporar tecnologias que remodelam as relações entre empresas e colaboradores. Ferramentas como inteligência artificial, análise de dados e automação contribuem para processos mais ágeis, decisões mais precisas e experiências mais personalizadas no ambiente corporativo. Com isso, as organizações podem construir espaços de trabalho mais produtivos, colaborativos e motivadores.

Entretanto, esta pesquisa apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. O estudo baseou-se predominantemente em análises bibliográficas, o que restringe a observação prática dos impactos do RH 4.0 nas organizações. Além disso, ainda há uma lacuna teórica relevante quanto à compreensão de como os profissionais de recursos humanos se adaptam emocional e culturalmente a essa transformação digital. A falta de estudos empíricos sobre a efetividade dessas ferramentas em diferentes contextos organizacionais também representa um campo pouco explorado.

Apesar dos desafios de implementação como a resistência à mudança, os custos de capacitação e a necessidade de repensar modelos tradicionais de gestão os resultados indicam que o RH 4.0 é uma estratégia essencial para empresas que desejam se manter competitivas. O futuro dessa área tende a acompanhar o avanço contínuo das tecnologias, priorizando a integração entre automação e humanização, além de um foco maior no bem-estar e no desenvolvimento dos colaboradores.

Recomenda-se que pesquisas futuras aprofundem a análise prática do RH 4.0 em diferentes setores econômicos, investigando seus impactos sobre a cultura organizacional, a liderança e a motivação das equipes. Dessa forma, será possível ampliar a compreensão teórica e empírica sobre o tema, contribuindo para a construção de modelos de gestão mais eficazes e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, M. **Gestão de recursos humanos**. 13. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BANCO DO BRASIL. **Relatório de sustentabilidade 2021**. Brasília: Banco do Brasil, 2021. Disponível em: https://www.bb.com.br. Acesso em: 27 jul. 2025.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

BARBOSA, V. S.; FIRMINO, T. T.; AMORIM, A. F. A. A percepção de gestores acerca das competências necessárias no contexto da indústria 4.0. **Rev. Tecnol. Soc.,** Curitiba, v. 17, n. 49, p.118-132, out./dez., 2021. Disponível em: https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/13631. Acesso em: 25 ago. 2025.

BECKER, B. E**. O futuro do RH**: novas práticas e paradigmas. São Paulo: Pearson, 2017.

BECKER, B. E. **Recursos Humanos 4.0**: inovação e transformação digital na gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 2017.

BERNARDINO, S. J. Q.; SANTOS, J. F. Práticas de gestão de recursos humanos nas organizações sociais em Portugal: um estudo exploratório. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 12, n. 1, 2020. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/3515/351561601005/html/. Acesso em: 25 ago. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

DELOITTE. **Tendências globais de capital humano.** São Paulo: Deloitte Brasil, 2020. Disponível em: https://www2.deloitte.com/br/pt.html. Acesso em: 25 jul. 2025.

DESSLER, G. **Gestão de recursos humanos**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

EXAME. Magazine Luiza é destaque em transformação digital no Brasil. **Exame**, São Paulo, 15 mar. 2020. Disponível em: https://exame.com/negocios/magazine-luiza-transformacao-digital. Acesso em: 26 jul. 2025.

GALLUP. **State of the American workplace**: employee engagement insights for U.S. business leaders. Washington: Gallup, 2016. Disponível em: https://www.gallup.com/workplace/257552/state-american-workplace-report-2017.aspx. Acesso em: 29 jul. 2025.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIRARDI, D. M.; LAPOLLI, É. M.; TOSTA, K. C. B. T. A consultoria interna de recursos humanos como prática catalisadora da gestão do conhecimento organizacional**. Revista de Ciências da Administração,** v. 11, n. 25, p. 151–176, 2009. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2009v11n25p151. Acesso em: 21 ago. 2025.

GREAT PLACE TO WORK. **Melhores empresas para trabalhar – 2022**. São Paulo: GPTW, 2022. Disponível em: https://gptw.com.br. Acesso em: 27 jun 2025.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

KAGERMANN, H. **Recommendations for Implementing the Strategic Initiative Industrie 4.0:** Securing the Future of German Manufacturing Industry; Final Report of the Industrie 4.0 Working Group, Forschungsunion, 2013.

KESSLER, E. **Transformação digital no RH**: como a tecnologia pode transformar a gestão de pessoas. São Paulo: Editora Gente, 2018.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais:** administrando a empresa digital. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2018.

LIBONI, L. B; CEZARINO, L. O.; JABBOUR, C. J. C.; OLIVEIRA, B. G.; STEFANELLI, N. O. Indústria inteligente e os caminhos para o GARH 4.0: implicações para o GCS. Supply Chain Management: **An International Journal,** v, 24, n. 1, p. 124–146, 4 mar. 2019; https://doi.org/10.1108/SCM-03-2018-0150. Acesso em: 11 ago. 2025.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 14. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

MARRAS, J. P**. Gestão de Pessoas**: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: FGV, 2017.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: FGV, 2017.

MATZLER, K.; FAULLANT, R.; RATHGEBER, A. Futuro do RH: tendências e inovações tecnológicas. **Journal of Business Research,** v. 71, p. 61–67, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.010. Acesso em: 25 jul. 2025.

SENA, J. W. P. de; OLIVEIRA, P. F. A. de; OLIVEIRA, G. L. de. Uso de ferramentas estratégicas e inteligência artificial do RH 4.0 nas organizações. **REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE,** v. 2, n. 6, p. e2684, 2022. DOI: 10.47820/acertte. v2i6.84. Disponível em: https://www.acertte.org/acertte/article/view/84. Acesso em: 11 set. 2025.

SENA, R.; OLIVEIRA, F.; OLIVEIRA, M. Transformação digital e impactos psicossociais na gestão de pessoas. **Revista Brasileira de Gestão**, v. 14, n. 2, p. 45-61, 2022.

SILVA, J. C. N. C. da; SERRANO, C. de O.; COSTA, E. C. da. A importância do RH 4.0 nas organizações contemporâneas. **Revista Interface Tecnológica,** Taquaritinga, SP, v. 19, n. 2, p. 393–405, 2022. DOI: 10.31510/infa. v19i2.1440. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/1440. Acesso em: 11 set. 2025.

TANNENBAUM, S. I.; KOEPP, R.; SALAS, E. **Managing the Impact of Digital Transformation on Human Resources**. New York: Routledge, 2017.

ULRICH, D.; BOLAND, M.; FREDERICK, W.; YOUNG, D. HR from the Outside. *In:* **Six Competencies for the Future of Human Resources.** 2. ed. New York: McGraw-Hill, 2017.

ULRICH, D.; BOLAND, M.; FREDERICK, W.; YOUNG, D. HR from the Outside. *In:* **Six Competencies for the Future of Human Resources**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2018.

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.

REVISTA CIENTÍFICA - RECIMA21 ISSN 2675-6218

ZHANG, J., CHEN, Z. Explorando a Transformação Digital da Gestão de Recursos Humanos na Era Digital. **J Knowl Econ**, v. 15, p. 1482–1498, 2024. DOI: https://doi.org/10.1007/s13132-023-01214-y. Acesso em: 11 set. 2025.

ISSN: 2675-6218 - RECIMA21

Este artigo é publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC-BY), que permite uso, distribuição e reprodução irrestritos em qualquer meio, desde que o autor original e a fonte sejam creditados.