

O IMPACTO DA DIGITALIZAÇÃO NO PROCESSO DE GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES NÃO-GOVERNAMENTAIS

The Impact of Digitalisation on the People Management Process in Non-Governmental Organisations

El impacto de la digitalización en el proceso de gestión de personas en las organizaciones no gubernamentales

Moisés Mário Creva Mbessa⁷⁸

¹ Mestre em Gestão Estratégica de Recursos Humanos pela Universidade Licungo, Técnico Superior em Administração Pública no Serviço Provincial de Saúde de Manica, pesquisador voluntário, estudante de pós graduação internacional (especialização) em Conhecimentos e Associações entre Angola, Argentina, Brasil e Moçambique pela UL, UNPA, UNESPAR e UniLicungo respectivamente, emali: moisesmbessa74@gmail.com

Autor para correspondência: miguelbungol108@yahoo.com

Data de recepção: 17-01-2025

Data de aceitação: 02-03-2025

Como citar este artigo: Mbessa, M.M.C. (2025). O impacto da digitalização no processo de gestão de pessoas nas organizações não-governamentais. ALBA - ISFIC Research and Science Journal, 2(7), pp. 790 – 805. <https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/10>.

RESUMO

Um dos desafios dos profissionais de recursos humanos é praticar uma gestão de pessoas moderna e actualizada, com o objectivo de integrar as pessoas na estratégia da empresa, partilhando informação e produzindo resultados. Para que isso aconteça, é necessário cada vez mais recorrer às novas tecnológicas e ajustá-las aos objectivos da empresa.

Contudo, existem diversos desafios nessa área, sendo como alguns: o processo de recrutamento, seleção, integração e desenvolvimento profissional por via off-line é moroso. Mas, por meio da digitalização, esses desafios são automatizados e geridos de uma forma

célere com menos custos. Neste contexto, o desafio é o de se adaptar à nova realidade e aos processos digitalizados. No mesmo sentido os gestores da área são impactados de forma ainda mais intensa, pois são os responsáveis por gerir as equipas neste novo momento e definir o posicionamento da área frente aos desafios estratégicos da empresa que está inserida. Os resultados obtidos indicam que as novas tecnologias trouxeram grandes mudanças com impactos significativos no modo de produção e de gestão da organização estudada. Estas permitiram a alteração dos processos e estruturas da organização tornando mais célere, eficaz e eficiente, reduzindo custos e

aumentando a rapidez na tramitação dos processos e comunicação.

Palavras-chave: Digitalização, Gestão de pessoas nas organizações, Organizações não-governamentais, Ferramentas Digitais.

ABSTRACT

One of the challenges for human resources professionals is to practice modern and up-to-date people management, with the aim of integrating people into the company's strategy, sharing information and producing results. For this to happen, it is increasingly necessary to resort to new technologies and adjust them to the company's objectives.

However, there are several challenges in this area, some of which include: the offline recruitment, selection, integration and professional development process is time-consuming. But, through digitalization, these challenges are automated and managed quickly with less cost. In this context, the challenge is to adapt to the new reality and digitalized processes. In the same sense, managers in the area are impacted even more intensely, as they are responsible for managing the teams in this new moment and defining the positioning of the area in the face of the strategic challenges of the company in which it operates. The results obtained indicate that new technologies have brought major changes with significant impacts on the production and management mode of the organization studied. These allowed the organization's processes and structures to be changed, making it faster, more effective and efficient, reducing costs and increasing the speed of processing processes and communication.

Keywords: Digitization, People management in organizations, Non-governmental organizations, Digital Tools

RESUMEN

Uno de los retos para los profesionales de recursos humanos es practicar una gestión de personas moderna y actualizada, con el objetivo de integrar a las personas en la estrategia de la empresa, compartir información y producir resultados. Para que esto suceda, es cada vez más necesario

recorrir a las nuevas tecnologías y ajustarlas a los objetivos de la empresa.

Sin embargo, existen varios retos en este ámbito, entre los que se incluyen: el proceso offline de reclutamiento, selección, integración y desarrollo profesional requiere mucho tiempo. Pero, gracias a la digitalización, estos retos se automatizan y gestionan rápidamente con menos costes. En este contexto, el reto es adaptarse a la nueva realidad y a los procesos digitalizados. En el mismo sentido, los directivos del área se ven aún más afectados, ya que son responsables de gestionar los equipos en este nuevo momento y de definir el posicionamiento del área ante los retos estratégicos de la empresa en la que opera. Los resultados obtenidos indican que las nuevas tecnologías han traído consigo cambios importantes con un impacto significativo en el modo de producción y gestión de la organización estudiada. Estas han permitido cambiar los procesos y estructuras de la organización, haciéndola más rápida, eficaz y eficiente, reduciendo los costes y aumentando la velocidad de los procesos de tramitación y comunicación.

Palabras clave: Digitalización, Gestión de personas en las organizaciones, Organizaciones no gubernamentales, Herramientas digitales

INTRODUÇÃO

A grande evolução das novas tecnologias, permitiram grandes mudanças organizacionais ao nível das práticas de gestão de recursos humanos e do papel dos gestores de recursos humanos. Claro que há diversos desafios para o futuro nessa área, sendo que um dos principais é a adaptação das novas formas de gerir os recursos humanos da organização diante das novas tecnologias.

As grandes transformações sociais, económicas, políticas e culturais que têm vindo a ocorrer nas últimas décadas a nível mundial, entre elas o surgimento constante de novas tecnologias e a globalização da economia, levou-nos a viver um momento de grande evolução no mundo organizacional. Onde a competitividade e a busca de novos mercados fazem com que as empresas repensem e actualizem tanto os seus modelos de gestão organizacional, como os modelos de gestão de pessoas (Friedman, 2007).

Importa referenciar que na Associação Nacional para o Desenvolvimento Auto Sustentado os processos de gestão de pessoas são digitalizados, mas as ferramentas usadas carecem de uma actualização ou mesmo substituí-las com novas ferramentas modernas. As actividades do controle dos colaboradores decorrem através de um *time shit* devido a natureza técnica de trabalho ou da função que cada um desempenha. As pesquisas sobre a digitalização na gestão de pessoas mostraram que este modo de trabalho não alivia a carga administrativa e nem melhora a precisão dos resultados e a qualidade das actividades. Entendemos que na ANDA existe a digitalização, mas há necessidade de adaptação e

actualização constante dos profissionais de RH, a garantia da privacidade e segurança das informações pessoais dos colaboradores, entre outros. O estudo teve como objectivo analisar o efeito da digitalização no processo de gestão de pessoas na Associação Nacional para o Desenvolvimento Auto-Sustentado em Chimoio (2019-2022), sendo uma organização não governamental. Para atingir os objectivos propostos optamos pela metodologia qualitativa, com um carácter explicativo e como técnica de recolha de dados a entrevista semi-estruturada.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Conceitos Básicos

Gestão de Pessoas

Gestão de Pessoas é um conceito amplo que trata de como os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas, que sabem seleccionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objectivo, e comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz.

A gestão de pessoas é “um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo”, (Dutra, 2009, p.17).

A Gestão de Pessoas⁷⁹ é conceituada segundo Gil (2019, p.19) “como função gerencial que visa à cooperação das pessoas que actuam nas organizações para o alcance dos objectivos tanto organizacionais quanto individuais”. De acordo com as definições trazidas acima, entendemos que cada autor referenciou olhando para o período em que se desenvolvia o estudo, mas fica claro quando os mesmos vem o termo como a junção das forças humanas voltadas ao alcance dos objectivos organizacionais, atendendo as políticas e práticas que cada uma possuem.

Digitalização⁸⁰

Conceitos como “digitalização”, “transformação digital” ou “disrupção digital” estão entre os mais discutidos e

importantes na actualidade. De modo geral, a relevância destes temas demonstra que o crescimento constante do uso da tecnologia é uma realidade e que se reflete nas diferentes áreas da gestão, nomeadamente na de gestão de recursos humanos (Strohmeier, 2020). A digitalização impacta a organização em múltiplos níveis e o que se percebe é que a forma digitalizada de trabalho irá de forma crescente substituir o trabalho manual (Bengtsson & Bloom, 2017).

Para Brookings (2017), a digitalização é um conceito amplo. Refere-se à disseminação e utilização de tecnologias digitais – a internet, os telemóveis e outras ferramentas e processos – para a recolha, o armazenamento, a análise e o intercâmbio digital de informação (Banco Mundial, 2016).

Como mencionado, existem profundas transformações ao longo dos últimos anos na área de gestão de recursos humanos, nos seus processos, responsabilidades e entregas. O seu posicionamento perante a companhia

⁷⁹ De acordo com França (2010, p.5) a gestão de pessoas pode ser entendida como “conjunto de forças humanas voltadas para actividades produtivas, gerenciais e estratégicas dentro de um ambiente organizacional” utilizando do potencial, criatividade, força de trabalho inovação, compromisso e interacção dos indivíduos envolvidos nas actividades exercidas na organização.

⁸⁰ A digitalização refere-se ao planeamento, implementação e, principalmente, aplicação de tecnologias digitais para apoiar e conectar o profissional de gestão de recursos humanos, este fenómeno também é conhecido como e-GRH, gestão de recursos humanos eletrónico (Bondarouk & Ruël, 2009).



também se torna cada vez mais alinhado à estratégia e com isso, pode haver uma mudança de expectativa em relação à área dos recursos humanos.

O impacto da digitalização⁸¹ e as competências dos gestores de RH

A inserção de recursos digitais está transformando as actividades dos recursos humanos e dos gestores, tornando processos burocráticos, baseados em documentações impressas em um atendimento eficiente e descomplicado. Este novo formato, principalmente a agilidade da automatização, permite que a gestão de recursos humanos foque seus esforços em se aproximar das pessoas e em alinhar cada vez mais a sua estratégia com a da organização. O impacto da digitalização nas actividades dos gestores de recursos humanos é expressivo. A forma como a área vai se posicionar no contexto da mudança, no sentido da digitalização, será um indicativo da quão estratégica ela pode ser, (Cerski, 2021). Além disso, também é um momento em que os gestores devem se atentar a novas competências que a literatura sugere e o contexto

endossa. Estar à frente do processo de mudança, incentivar o uso das tecnologias, reforçar sua credibilidade, integrar os recursos humanos, todas estas competências reforçam a importância da adequação ao novo momento. Em relação às actividades da área, a literatura aponta a automatização de diversos processos, recrutamento, formação e desenvolvimento, avaliação de desempenho. No mesmo sentido, a área de administração de pessoal, área correlata aos recursos humanos, também experimenta a digitalização, ainda mais fortemente. Um tema pouco explorado na literatura é como as empresas em contexto de trabalho remoto têm trabalhado a cultura e clima dos colaboradores, pois este modelo de trabalho está muito disseminado em função da pandemia do coronavírus.

Tradicionalmente, o conceito de competências é definido como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades (Dutra, 2016). Entretanto, essa definição parece insuficiente para perceber o alcance e o impacto das competências sobre o

⁸¹ O tema da digitalização é uma realidade que atinge todas as áreas organizacionais, inclusive os recursos humanos. É visível que ao longo dos anos a área

passou por diversas mudanças, mas a digitalização, nos últimos anos, foi uma que causou maior impacto na vida dos profissionais da área, Cerski (2021, p16).

desenvolvimento organizacional. Para Fleury & Fleury (2001), o conhecimento sem a sua devida utilização em um contexto organizacional não o transforma em competência. Portanto, para os autores, a competência está relacionada mais fortemente à acção em si, por isso descrevem as competências com verbos: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Em suma, os recentes desenvolvimentos no estudo destas temáticas não permitem ainda uma boa compreensão do fenómeno, e em particular no contexto Moçambicano, onde é ainda escassa a literatura sobre os processos de digitalização dos recursos humanos, e o modo como os gestores estão sendo impactados com a digitalização das suas tarefas. Posto isto, o possível contributo deste estudo tem a ver com o facto de que é necessário verificar o quão alinhado estão os estudos sobre o tema, com a realidade das empresas, nomeadamente em Moçambique. Perceber se as organizações não-governamentais estão em um processo de digitalização dos recursos humanos e de que forma os gestores estão sendo impactados com a digitalização das suas tarefas.

Ferramentas digitais no processo de gestão de pessoas nas Organizações

Ao longo do tempo a tecnologia e as ferramentas digitais, trouxeram várias mudanças para as organizações e os avanços tecnológicos aumentaram a competitividade das empresas, ampliando a necessidade das organizações e candidatos se adaptarem a ambientes mais dinâmicos.

Inicialmente, devemos compreender as ferramentas digitais como modelos de gestão que funcionam através de tecnologia. Elas conectam usuários e empresas de diversos sectores.

As redes sociais eram utilizadas apenas pelos usuários como um meio de divulgar aspectos da vida cotidiana, nos últimos tempos incorporaram também a publicação do perfil profissional e comportamental em busca de recolocação no mercado. As empresas então, abraçaram algumas ferramentas e muitos profissionais são contratados depois de um primeiro contacto, onde aplicativos como Facebook, Instagram e LinkedIn são exemplos de como o processo de R&S evoluiu, pois os usuários buscam, também nessas redes, a formação de redes de contacto profissionais, (Banov, 2020). Não se esquecendo do PHC.

Programas de triagem de currículos feitos de maneira eletrônica, entrevistas online, testes de perfil, entre outros, são alguns dos exemplos do que o RH Digital está utilizando, para tornar suas actividades mais eficientes, embora ainda sejam restritas à empresas com um RH mais estruturado e com maiores condições financeiras de investimento (BANOV, 2020).

Desafios na gestão de pessoas por meio da digitalização

Perante todas as mudanças e grandes transformações vigentes, Borges considera que o desconforto deve ser encarado como algo normal. A digitalização e a desmaterialização de relações, com a enorme abertura e disponibilização de conhecimento, é um processo exigente para as pessoas, principalmente no contexto laboral. Por isso, “o maior desafio de um líder é o de conseguir energizar a sua equipa”, para que todos queiram fazer parte da jornada e percebam os benefícios da mesma.

Hoje, as informações estão suportadas em novas bases de dados que são virtuais. Nos dias que correm, e em muitos sectores de actividades, existem mais vagas do que candidatos. Recrutar através de um anúncio onde todas as

candidaturas vão chegar à mesma caixa de email já não é viável. Assim, é crucial recorrer a um software de gestão de recrutamento que permita que o candidato possa submeter os seus documentos e acompanhar o estado da sua candidatura num só portal

Outro dos desafios prende-se, na visão de Nunes, com a segurança dos sistemas. Por isso, e como as organizações tem vindo a promover nas suas estruturas locais e internacionais, o administrador defende que a globalização e popularidade destas novas tecnologias não tem que ser um factor de vulnerabilidade. Os ataques informáticos são uma ameaça séria, capaz de paralisar a actividade das empresas, pelo que a interacção e implementação de níveis de segurança se afigura como preponderante.

REVISÃO DA LITERATURA

De acordo com (Cerski A., 2021), que desenvolveu um estudo no âmbito da sua dissertação no curso de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos pela Universidade do Porto, Portugal, com o tema, *a digitalização da gestão de Recursos Humanos: a perspetiva dos gestores*, onde extraímos as seguintes conclusões: A crescente

inserção das tecnologias no nosso contexto actual tem como consequência mudanças rápidas e por vezes disruptivas. Nesse sentido, nosso olhar em relação ao mundo e forma de realizar actividades mudam por vezes de forma que jamais imaginávamos. O mesmo contexto se apresenta nas organizações e, inclusive, na área de recursos humanos. Os processos da área, que passam por uma mudança inerente à evolução de qualquer actividade, encontram nas novas tecnologias uma simplificação dos processos antes burocráticos e de menor necessidade de intervenção humana nas tarefas operacionais.

Com o trabalho foi possível o autor entender que a digitalização de facto vem redefinindo as actividades dos gestores de recursos humanos, não apenas isso, mas também as novas tecnologias vem imprimindo um ritmo acelerado das mudanças. Os processos acabam sendo redefinidos com mais frequência e a vida útil de alguns duram pouco tempo. Com isso o gestor da área precisa se adaptar, pois a digitalização é uma realidade, verificada e confirmada através das entrevistas, e em níveis diferentes, tem impactado as mais diversas actividades. Cerski acredita que o papel e as competências do gestor também se moldam ao novo momento.

Revisão da Literatura Focalizada

Das buscas feitas na literatura moçambicana, artigos científicos, trabalhos de monografias e dissertação, o autor identificou uma monografia de (Nhadomo, P.J, 2022), do curso de Licenciatura em Administração Pública, pela Universidade Eduardo Mondlane, intitulada o uso das tecnologias da informação e comunicação (TICs) no contexto da reforma do sector público em Moçambique: Caso do subsistema electrónico de cadastro de funcionários e agentes do Estado (e-CAF) – 2018-2020, da qual extraímos as seguintes conclusões:

Nhadomo pretendia analisar o uso das TICs na implementação do e-CAF sob ponto de vista da gestão dos recursos humanos e ganhos que trouxe para a Gestão das Finanças Públicas; o estudo privilegiou-se a abordagem qualitativa, procedimento bibliográfico, documental e entrevista semi-estruturada, que permitiram melhor compreensão do objecto de estudo em análise;

Para Nhadomo, a pesquisa constatou que, o papel do e-CAF na gestão dos recursos humanos do sector público é manter actualizada a base de dados dos

FAE de forma a fornecer informação fiável para tomada de decisão gerencial. O uso do e-CAF na gestão dos recursos humanos tem um impacto directo sob as finanças públicas, pois com recurso a prova de vida o e-CAF reduziu o número de funcionários fantasmas e casos de viciação de dados, o que de certa forma poupa muito dinheiro do orçamento do estado, contribuindo desta para a melhoria da gestão das finanças públicas. Como conclusão, Nhadomo 2022, entende que o uso das TICs na implementação do e-CAF sob ponto de vista de gestão dos recursos humanos do sector público é eficiente, pois é notável a organização de dados dos FAE para consulta e tomada de decisão, visto que os objectivos de eliminação da existência de funcionários fantasmas da folha do pagamento é notório.

METODOLOGIA

Método de abordagem da pesquisa

Foi privilegiado a abordagem qualitativa. Para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenómeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contacto directo com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto,

aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

Quanto à natureza da pesquisa

É uma pesquisa básica, porque ela permite estudar as questões com profundidade e detalhe. A pesquisa básica segundo Appolinário (2011, p. 146), tem como objectivo principal “o avanço do conhecimento científico, sem nenhuma preocupação com a aplicabilidade imediata dos resultados a serem colhidos”.

Quanto aos objectivos da pesquisa

Quanto aos objectivos a pesquisa é explicativa, porque tem a preocupação central identificar os factores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos. Devido à natureza do tema, para materializarmos a pesquisa seleccionamos intencionalmente três (03) Gestores Seniores da ANDA. A selecção obedeceu ao critério tendo em conta a formação académica e tempo de serviço na Associação. Para que seja mantida a confidencialidade das declarações prestadas os entrevistados foram codificados de número 1 a 3, ou seja, entrevistado 1, entrevistado 2 e entrevistado 3. Vide a tabela resumo:

Participantes do estudo

Entrevistado	Idade	Género	Formação	Tempo de serviço	Nacionalidade
Entrevistado1	32	Masculino	Lic. Direito	1 ano e 6 meses	Moçambicana
Entrevistado2	39	Masculino	Lic. GRH	12anos	Moçambicana
Entrevistado3	55	Masculino	Sociólogo	25anos	Moçambicana

Tabela 1. Características dos entrevistados

Técnicas de colecta e tratamento de dados

De forma a recolher os dados, usamos a entrevista e revisão bibliográfica. Através de uma entrevista semi-estruturada, acompanhado pelo respectivo guião de entrevista, foi possível obter as informações dos gestores da ANDA. A revisão bibliográfica foi pertinente para o estudo porque consideramos como uma fonte de colecta de dados secundários. Os dados foram submetidos a técnica de análise do discurso após as entrevistas, através do software *Nvivo*.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Um dos objectivos do trabalho era mapear os processos que estão actualmente sendo digitalizados nas áreas de recursos humanos dos gestores entrevistados. No que se refere às actividades transacionais, de manutenção de registos e tarefas diárias, percebemos que na organização dos 3

entrevistados existe um sistema de informação de recursos humanos. O objectivo inicial do sistema era mudar essas relações de uma relação puramente face a face para uma baseada em tecnologia (Martin & Redington, 2010), inicialmente os registos eram feitos de forma arcaica (analógicos). Na mesma empresa entendemos que o processo de digitalização se iniciou com a implantação das redes sociais e *PRIMAVERA*, hoje se encontra em processo de instalação de software PHC, esse usualmente é percebido como a terceira etapa antes da transição para o e-HR. Os resultados mostram que a realidade de alguns gestores é a de trabalhar suportado com os instrumentos existentes (excel). A criação de conjuntos de dados online, nomeadamente “base de dados”, também evoluiu nos últimos anos devido ao desenvolvimento surpreendente de tecnologias de armazenamento de dados e mecanismos de monitoramento digital.

A inserção de “base de dados” no contexto dos recursos humanos pode ajudar os gestores da área a compreender os padrões colectivos de eventos, comportamento, percepções e atitudes melhores e mais fácil do que outros métodos (Hannigan, 2015). Em relação às actividades tradicionais, foi expressiva a baixa quantidade de automatização das tarefas, principalmente nos processos de recrutamento, formação e desenvolvimento e avaliação de desempenho. Primeiro, o método tradicional de recrutamento foi evoluindo lentamente em função da digitalização. Nas últimas décadas, o uso de tecnologias mudou drasticamente as características do recrutamento dos recursos humanos principalmente as formas como as organizações pensam sobre os métodos de recrutamento (Kapse, Patil & Patil, 2012). O recrutamento online tem muitas vantagens para as empresas como: baixo custo, agilidade, maior alcance de candidatos, melhor fit do perfil do candidato com a oportunidade (Peretti, 2007). À medida que as organizações se esforçam para aumentar sua competitividade, a cultura de aprendizagem contínua e o treinamento online são vistos como aliados nesse

objectivo. Nesse sentido, a popularidade do treinamento digital cresce à medida que as organizações se esforçam para atender melhor as suas necessidades estratégicas de uma equipa de colaboradores flexível e bem treinada (Kosarzycki et al., 2002). No âmbito dos impactos das novas tecnologias, indo ao encontro das percepções dos gestores entrevistados, a digitalização dos processos está positivamente relacionada com eficiência e eficácia. A eficiência é possível reduzindo o tempo necessário para os processamentos operacionais, facto que os gestores relataram como impacto positivo da digitalização dos processos. No mesmo sentido, reduz o tempo que os funcionários de recursos humanos gastam em suas actividades diárias (Bakal, 2020). Conforme Lengnick-Hall e Moritz (2003), o e-HR melhorou as capacidades das organizações e de seus membros em tomar decisões mais satisfatórias, oportunas e significativas.

O papel mais estratégico foi ressaltado pelos gestores, que acreditam que no momento de transformação digital, a gestão de recursos humanos deve se posicionar mais fortemente como parceiro estratégico, participando na construção das estratégias e trazendo o mindset focado nos resultados positivos

para a organização. No mesmo sentido, segundo Ulrich e Dulebohn (2015), a área de recursos humanos estratégico refere-se às práticas da área alinhadas à estratégia do negócio.

Uma questão relevante foi a de que com implantação da nova tecnologia na área, o gestor de recursos humanos assume um papel de gestor da mudança. Os gestores de mudança são agentes de desequilíbrio: eles desestabilizam o sistema para tornar a mudança possível, e com isso, a resistência é uma dança entre os colaboradores e gestores da mudança (Cunha, Rego & Story, 2013). Nesse mesmo sentido, os entrevistados também destacaram o tempo que levam para adaptação as mudanças, principalmente se tratando de novos modos de realizar as actividades e novas tecnologias. Uma temática que surgiu em diversos momentos das entrevistas foi a questão da automatização, que a área de recursos humanos deixaria de ter necessidade de pessoas trabalhando nela. Nesse sentido, a tecnologia para muitos entrevistados é competente em entregar resultados operacionais, que não exigem muito refinamento. Quando questionados sobre os impactos negativos da digitalização, alguns entrevistados relatam que a falta de contacto pessoal entre profissionais de recursos humanos e seus clientes é uma

perda para a área. Na verdade, a interacção humana com os profissionais de recursos humanos é uma das necessidades mais fortes na gestão estratégica de recursos humanos, onde o profissional de recursos humanos tem o papel de defensor dos funcionários (Voermans & Veldhoven, 2007). Apesar da valorização do contacto humano, ainda assim o e-RH é uma forma económica de conduzir os processos de recursos humanos. Em organizações nas quais o e-RH é usado, menos profissionais de recursos humanos e menos horas de trabalho são necessárias (Bakal, 2020). Nesse sentido, Schoonover (2003) sugere que a experiência em tecnologia também é importante para que os profissionais de recursos humanos garantam a entrega contínua de serviços de excelência. Os profissionais de recursos humanos muitas vezes devem ser capazes de usar tecnologia para colectar dados e transformá-lo em informação estrategicamente valiosa (Lawler & Mohrman, 2003). Dois dos resultados das entrevistas, se destacou a relevância da competência de comunicação. A importância de uma comunicação clara e acessível aos colaboradores das equipas, com objectivo de acolher as possíveis angústias e dificuldades que encontrem no processo de mudança e que também



garanta clareza nos resultados esperados. Conforme Ulrich et. al. (2015) para serem eficazes, os profissionais de recursos humanos devem cultivar sua credibilidade pessoal. A credibilidade pessoal é construída também através de uma comunicação clara, tanto escrita, quanto verbal.

Por fim, a digitalização da gestão de Recursos Humanos se torna imprescindível no mundo actual, pois as organizações precisam passar por esta transformação digital para ganhar competitividade e manter a relevância no mercado. Os gestores de recursos humanos devem perceber a digitalização como uma pressão externa para a mudança, que cria desafios tamanhos que é necessário que este novo recursos humanos crie ou molde suas competências para se adaptar a digitalização e as novas formas de trabalho (Das & Sureshkrishna, 2019). Ainda os mesmos autores mencionam alguns dos desafios, também identificados através das entrevistas: entendimento da digitalização, adaptação aos novos modelos de trabalho, agilidade, explorar e desenvolver competências digitais, atender as expectativas da organização referente à mudança, implantar a mudança organizacional e lidar com as

novas formas de desenvolver as actividades.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Começamos por analisar o processo de gestão de pessoas na organização estudada, dos resultados obtidos com as entrevistas, verificamos que a empresa ainda gere alguns desafios no uso da nova tecnologia no processo de gestão de pessoas o que podemos concluir que a digitalização ainda precisa ser melhorada. A mesma, nos deu a entender que o sistema usado para o controle de actividades ou de presenças dos seus colaboradores "Time Shit" é adequável, mas precisa de ser modernizada olhando para o actual cenário em que as organizações vivem. Quando inquiridas sobre o impacto da digitalização no processo de gestão de pessoas, eles fazem nos perceber que, há muito por se trabalhar neste aspecto, e lamentam o atraso da aquisição do software, mas garantem que esta situação negativa que a empresa enfrenta está com poucos dias a ser ultrapassada. Consideramos que actualmente com as inovações tecnológicas, já é permitido às empresas inovarem no seu programa de acolhimento. As inovações tecnológicas permitiram uma maior facilitação do

trabalho dos profissionais de recursos humanos. Actualmente, os processos ocorrem de forma muito mais eficiente e com maior qualidade do que antes (Rascão, 2008). O que nos dá a entender que as novas tecnologias trouxeram vários aspectos positivos evidentes às organizações, de acordo com os entrevistados permitiram que os processos se tornassem mais rápidos e eficazes, diminuíssem o tempo de respostas, e tornassem mais rápido todo o processo de comunicação. Relativamente aos aspectos negativos foi indicada a questão da segurança das ferramentas e os crimes cibernéticos que estão acontecendo dia após dia, os mesmos fazem a retrospectiva da Pandemia de Covid 19 onde tiveram muitos desafios para se reinventarem a nova realidade e uma nova forma de trabalho em casa, de facto percebemos que as metas organizacionais não foram alcançadas. A evolução da tecnologia tem obrigado os profissionais de RH a adaptarem-se e a evoluir para conseguirem responder às necessidades das organizações.

As entrevistas permitiram-nos perceber que o profissional de recursos humanos deve manter-se sempre atento às evoluções tecnológicas e manter-se actualizado.

Os entrevistados assumem que as ferramentas usadas actualmente como no caso de "WhatsApp, Instagram, Facebook, Twitter e LinkedIn" não são seguras para o processo de recrutamento e selecção digital, tanto como integração e desenvolvimento profissional.

Portanto, com a idealização do software PHC é um avanço significativo para as organizações, pois permite que todos os processos de gestão de recursos humanos estejam digitalizados.

Por último, em futuras investigações sobre a temática, e para a organização estudada sugere-se a análise em outros processos da área que não foram nomeados pelos profissionais entrevistados como: monitorização do desempenho e gestão dos benefícios no contexto digital, a organização deve olhar para a formação do capital humano, para se adequar a novas tecnologias, permitindo maiores ganhos na era digital, garantir que a segurança das ferramentas de gestão de recursos humanos a serem implementadas na organização e sugerimos a organização, para possível contratação de uma entidade externa para a gestão digitalizada dos processos de recrutamento e selecção de recursos humanos.

Limitações do estudo e nota de acordo

Quanto às limitações desta investigação a primeira foi a dificuldade a quando na recolha de artigos, havendo exiguidade do mesmo devido ao tema em análise ser relativamente recente. Outra das limitações prendeu-se com a amostra do estudo, devido à pouca colaboração por parte das organizações contactadas. O presente artigo pode ser utilizado em novo acordo ortográfico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAYKAL, E. Digitalization of Human Resources: e-HR. In Y. Meral (Ed.), *Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage* (pp. 268-286). Hershey: IGI Global, 2020.
- BENGTSSON, C., Bloom, M. Human Resource Management in a Digital Era A qualitative study of HR managers' perceptions of digitalization and its implications for HRM. Master Thesis. Lund University, 2017.
- CAETANO, Jéssica. Teorias administrativas: a evolução em decorrência das necessidades, 2009. Disponível em Acesso em 03/01/2024.
- CARVALHO, A. B. Ética em pesquisa com seres humanos: análise de um modelo baseado em princípios. *Revista de Administração Contemporânea*, 2017. 21(6), 864-885.
- CARDOSO, A. M. A. Impacto da digitalização no controlo de gestão: o caso da OLI (Doctoral dissertation), 2021.
- CERSKI, L. A. A Digitalização do Trabalho da Gestão de Recursos Humanos e o Seu Impacto Nos Gestores (Doctoral dissertation, Universidade do Porto (Portugal)). 2021.
- DUTRA, JOEL. *Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas. 2009.
- GIL, Antônio Carlos. *Gestão De Pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos*. 2. ed. São Paulo, SP. Atlas, 2019.
- <https://www.apd.pt/visao-do-ceo-o-processo-de-digitalizacao-nas-empresas/> 19.05.2023, 14:50h.
- <https://phcsoftware.com/business-at-speed/digitalizacao-gestao-pessoas/> 19.05.2022, 14:50h.
- LANE, S. T. M. Uma técnica de análise de discurso. In: *Congresso Interamericano de Psicologia*, 20, 1985. Anais... Caracas (Venezuela).
- LENGNICK-HALL, M.L., Moritz, S. The impact of e-HR on the human resource management function, 2003. *Journal of Labor Research*. 24, 365–379.
- LAWLER, E.E., & Mohrman, S.A. *Creating a Strategic Human Resource Organization: An Assessment of Trends and New Directions*. Stanford University Press, 2003.
- LIMA J. C. e BRIDI, M. A: Trabalho Digital e Emprego: a reforma trabalhista e o aprofundamento da precariedade. Acesso em 04/01/2024.
- LOPES, C. Estudo para a Implementação de Plataformas de e-learning no Sistema de formação dos recursos humanos da saúde: o caso particular dos enfermeiros de um hospital privado. Dissertação de

Mestrado (não publicada). Évora: Universidade de Évora, 2011.

MAGALHAES, S. M. R. Impacto da era digital em algumas práticas de gestão de recursos humanos e nos perfis dos gestores e técnicos de recursos humanos (Doctoral dissertation), 2018.

NHADOMO, P. J. Uso das tecnologias da informação e comunicação-TICs no contexto da reforma do sector público em Moçambique: caso do subsistema do cadastro electrónico de funcionários e agentes do Estado e-CAF-2018-2020, 2022.

PEREIRA FILHO, J. L. As plataformas digitais para profissionais qualificados independentes e seus impactos na Gestão Estratégica de RH (GERH) (Doctoral dissertation), Universidade de São Paulo – Brasil, 2020.

PERETTI, J. M. Recursos Humanos. Edições Sílabo, 2007.

STEGAROIU, C. Digitalization of processes in HR for and against. *Economy Series*, 2020. 4, 116-121.

STROHMEIER, S. Digital human resource management: A conceptual clarification. *German Journal of Human Resource Management*, 2020. 34(3), 345–365.

SPIEZIA, V., Montagnier, P., & Koksal-Oudot, E., New skills for the digital economy: Measuring the demand and supply of ICT skills at work. In OCDE Publishing, 2016. (Vol. 258).

TOZZI, Elisa. Covid-19: gestão de pessoas estratégica e transformadora faz a diferença. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/covid-19-gestao-de-pessoasestrategica/>. 2020. Acesso em: 22 maio 2021

VIOLA, R. D. D. T. M. Digitalização e Competências do Gestor de RH: Um Estudo Exploratório (Doctoral dissertation, Universidade de Lisboa (Portugal)), 2021.

VIEIRA, G., ANDRADE, I. C. D., & PAIVA, C. E. A utilização da tecnologia da informação na gestão de pessoas, 2021.



ALBA®

ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL

ALBA - ISFIC RESEARCH AND SCIENCE JOURNAL

ISSN PRINT: 3006-2489; ISSN ONLINE: 3006-2470

1st Ed, Vol. II, No. 7, Maio, 2025

<https://alba.ac.mz/index.php/alba/issue/view/10>

albaisfic@gmail.com; alba@isfic.ac.mz