

**GESTÃO DE TALENTOS NA ERA DA TECNOLOGIA: o impacto da inteligência artificial na captação, desenvolvimento e retenção de talentos no ambiente corporativo**

**TALENT MANAGEMENT IN THE AGE OF TECHNOLOGY: The impact of Artificial Intelligence on attracting, developing, and retaining talent in the corporate environment**

**Yasmim Pontes Corrêa<sup>1</sup>, João Paulo Demétrio de Arantes<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Faculdade Três Pontas – FATEPS / Grupo Unis, Três Pontas, Minas Gerais, E-mail: [yasmim.correa@alunos.unis.edu.br](mailto:yasmim.correa@alunos.unis.edu.br); ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1251-2369>

<sup>2</sup>Faculdade Três Pontas – FATEPS / Grupo Unis, Três Pontas, Minas Gerais, E-mail: [joao.arantes@professo.unis.edu.br](mailto:joao.arantes@professo.unis.edu.br); ORCID: <https://orcid.org//3339-0007-4756-0995>

## **RESUMO**

Este trabalho analisa a Gestão de Talentos na Era da Tecnologia, explorando os impactos da transformação digital sobre os processos e estratégias de administração de pessoas. Tal abordagem se faz necessária diante da aceleração tecnológica e das profundas mudanças nos modelos de gestão, que exigem novas competências, práticas éticas e soluções inovadoras. O objetivo deste estudo é compreender como as organizações vêm reformulando suas práticas de gestão de talentos diante das exigências da era digital, considerando aspectos como fundamentos teóricos, competências emergentes, uso de tecnologias, desafios éticos e tendências futuras. Este intento será alcançado mediante revisão bibliográfica, fundamentada em autores consagrados da Administração, com ênfase na análise crítica das transformações promovidas pela tecnologia. A pesquisa evidenciou que a digitalização dos processos de gestão de pessoas exige um equilíbrio entre inovação tecnológica, responsabilidade ética e valorização do capital humano, sendo essencial a adoção de estratégias que integrem tecnologia, cultura organizacional e práticas humanizadas.

**Palavras-chave:** Gestão, Tecnologia. Competências, Transformação Digital, Ética Organizacional.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este trabalho analisa a Gestão de Talentos na Era da Tecnologia, com foco nos desafios, competências e transformações impulsionadas pela digitalização dos processos organizacionais. Tal abordagem se faz necessária diante do crescimento exponencial das tecnologias digitais, que vem reformulando o papel de Gestão de Pessoas exigindo novas

posturas estratégicas por parte das organizações. A velocidade das mudanças impõe a necessidade de repensar não apenas os métodos de recrutamento e retenção, mas também os princípios éticos e o respeito à privacidade dos colaboradores.

É importante salientar a contribuição deste estudo para a prática da Administração, especialmente na área de Recursos Humanos, pois proporciona uma visão crítica e atualizada sobre os impactos da tecnologia na valorização do capital humano. O objetivo deste trabalho é compreender como as organizações vêm lidando com os desafios e oportunidades trazidos pela transformação digital, investigando os fundamentos da gestão de talentos, as competências exigidas, os impactos éticos e as tendências futuras do setor.

Este propósito será alcançado a partir de uma revisão bibliográfica, que se apoia em autores renomados das áreas de gestão, tecnologia e ética organizacional, permitindo uma análise aprofundada das transformações em curso no campo da gestão de talentos na era digital.

## **2 TRANSFORMAÇÕES NA GESTÃO DE TALENTOS NA ERA DA TECNOLOGIA**

Com base na literatura acadêmica, os principais aspectos que envolvem a Gestão de Talentos no contexto atual, é marcado por transformações tecnológicas. O conteúdo será dividido em seis tópicos centrais: os fundamentos da gestão de talentos, os impactos da tecnologia sobre os processos de gestão de talentos, as competências requeridas na era digital, desafios éticos e de privacidade e as estratégias e tendências que delineiam o futuro dessa área.

Cada seção será fundamentada por autores relevantes da área e com uma visão crítica sobre os desafios e possibilidades da gestão de pessoas em tempos digitais. A seguir, será apresentada uma primeira abordagem sobre os conceitos fundamentais da gestão de talentos.

### **2.1 Fundamentos da Gestão de Talentos**

É importante compreender o que se entende por “talento” no contexto organizacional contemporâneo, assim como os princípios que orientam sua gestão. A área da Administração reconhece que a gestão de talentos transcende a administração tradicional de recursos humanos, concentrando em identificar, desenvolver e reter profissionais com elevado potencial de contribuição.

Chiavenato (2014), destaca que o talento humano representa um diferencial competitivo, sendo sua gestão uma atividade estratégica que visa alinhar as competências individuais aos objetivos organizacionais. De forma semelhante, Marras (2011) afirma que o

talento é composto por habilidades, atitudes e conhecimentos que, devidamente estimulados, geram inovação e vantagem competitiva.

Ainda segundo Milkovich e Boudreau (2010), a gestão de talentos exige planejamento integrado e sensível às mudanças no ambiente de trabalho, especialmente em tempos de acelerada transformação tecnológica.

Abordaremos, a seguir, os impactos dessas transformações tecnológicas sobre os processos de gestão de talentos.

## **2.2 Impactos da Tecnologia na Gestão de Talentos**

Outro aspecto relevante a ser tratado refere-se aos efeitos provocados pelas novas tecnologias digitais nos processos de gestão de pessoas. Ferramentas como a Inteligência Artificial, people analytics, plataformas digitais e algoritmos de recrutamento modificam profundamente as práticas tradicionais da área de recursos humanos.

Para Dutra (2016), a tecnologia tem assumido papel central na mediação das relações de trabalho, promovendo automação de tarefas rotineiras e possibilitando análises mais precisas do comportamento organizacional. Em consonância, Oliveira e Silva (2019) salientam que a transformação digital redefine não apenas processos, mas também as competências exigidas dos profissionais na área.

Marras (2011) diz que a incorporação de ferramentas tecnológicas nos processos de recursos humanos tem permitido maior agilidade e precisão na tomada de decisões. Além disso, Bohlander e Snell (2010) ressaltam que o uso de sistemas integrados facilita a identificação de competências e o planejamento de carreira dos colaboradores. Tais mudanças tecnológicas impõe novos desafios aos gestores, que devem encontrar formas de adaptar seus modelos de gestão à velocidade da inovação, sem negligenciar os aspectos humanos do trabalho. A seguir, serão exploradas as competências e habilidades consideradas essenciais para o profissional da era digital.

## **2.3 Competências e Habilidades para a Era Digital**

Fazendo uma análise mais profunda, nota-se que a ascensão das tecnologias digitais demanda novas competências dos profissionais, exigindo uma formação cada vez mais transversal e adaptativa. As chamadas “soft skills” (habilidades interpessoais) ganham destaque, ao lado de competências técnicas voltadas à inovação.

Fleury e Fleury (2001) conceituam competência como a capacidade de mobilizar conhecimentos, habilidades e atitudes para gerar resultados. No cenário atual, isso inclui aptidões como criatividade, pensamento crítico, inteligência emocional e domínio de ferramentas digitais. Levy e Murnane (2004) citam que habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas complexos e adaptabilidade são cada vez mais valorizados. Além disso, Davenport e Harris (2007) destacam a importância da competência analítica e da capacidade de trabalhar com grandes números de dados.

Leite (2020) complementa ao afirmar que a capacidade de aprendizagem contínua, aliada a familiaridade com ambientes virtuais, é fundamental para a sobrevivência profissional em um mundo em constante mudança. Além disso, a adaptabilidade tornou-se uma das qualidades mais valorizadas em processos seletivos.

Com base nesse panorama, torna-se necessário compreender como as organizações têm desenvolvido estratégias eficazes para integrar a tecnologia de gestão de talentos. No próximo item, abordaremos as principais abordagens e práticas estratégicas nesse contexto.

## **2.4 Estratégias Organizacionais na Gestão de Talentos Tecnológicos**

De igual importância é a análise das estratégias organizacionais utilizadas para adaptar a gestão de talentos às demandas da transformação digital. Nesse contexto, as organizações mais bem sucedidas são aquelas que integram tecnologia, cultura organizacional e práticas centradas nas pessoas.

Ulrich et al. (2015) argumentam que as empresas de alto desempenho utilizam sistemas de analytics para embasar decisões estratégicas em recursos humanos, promovendo maior eficácia nos processos de seleção, retenção e capacitação. Por outro lado, Chiavenato (2018) adverte que a implementação tecnológica deve ocorrer com sensibilidade humana, evitando desumanização das relações de trabalho.

Outro ponto relevante é o fortalecimento da marca empregadora (employer branding), que visa atrair talentos por meio de uma imagem positiva da organização. Programas de mentoria digital, trilhas de aprendizagem personalizadas e uso de redes sociais são exemplos de ações que se mostram eficazes na fidelização de profissionais estratégicos.

Com base nessas considerações, torna-se pertinente projetar os possíveis cenários futuros da gestão de talentos. No próximo tópico, serão discutidos os desafios que a tecnologia dispõe.

## 2.5 Desafios Éticos e de Privacidade na Era Digital

Com todo o crescimento da adoção de tecnologias digitais, vem surgindo desafios éticos e de privacidade que não podem ser negligenciados. Por meio de sistemas integrados, inteligência artificial e analytics, revelam preocupações relacionados à transparência, consentimento e proteção de informações sensíveis (Treviño; Nelson, 2011).

Segundo Solove (2006), o avanço das tecnologias de monitoramento e análise de dados pode comprometer a privacidade individual, especialmente quando a organização não adota políticas claras e medidas de segurança robustas. Robbins (2012) reforça que a gestão ética dos dados deve ir além do mero cumprimento de normas legais, englobando também o respeito aos princípios morais e a confiança dos colaboradores.

Além disso, Westin (1967) já alertava para a importância de proteger a esfera privada dos indivíduos em contexto organizacional, destacando que a privacidade não é um luxo, mas um direito fundamental. Nos dias atuais, com a expansão do home office e o uso intensivo de plataformas digitais, a fronteira entre vida pessoal e profissional torna-se tênue, ampliando o risco de violações de privacidade e aumentando a necessidade de políticas organizacionais, transparentes e inclusivas (MARRAS, 2011).

Outro ponto é a opacidade dos algoritmos utilizados nos processos seletivos e avaliação de desempenho. Como afirmam O'Neil (2016) e Binns (2018), a falta de transparência e a possibilidade de viés algoritmo podem gerar discriminações e injustiças, comprometendo os princípios de equidade e meritocracia. Nesse contexto, torna-se imprescindível que as organizações implementem mecanismos de auditoria e responsabilização, assegurando que as decisões automatizadas sejam justas e imparciais. Além disso, é importante destacar que a legislação brasileira, especialmente a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), estabelece diretrizes rigorosas para o tratamento de informações pessoais, impondo às organizações a obrigação de garantir consentimento explícito e medidas de segurança eficazes. O descumprimento dessas normas pode acarretar não apenas sanções legais e financeiras, mas também danos irreparáveis à reputação institucional.

Portanto, a gestão de talentos na era digital exige um equilíbrio delicado entre inovação tecnológica e ética organizacional. É fundamental que os profissionais de Recursos Humanos e os gestores adotem práticas responsáveis e transparentes, assegurando o respeito à privacidade, à diversidade e à integridade dos colaboradores.

No próximo tópico, serão discutidas as tendências e perspectivas que orientam a evolução de tendências e perspectivas para o futuro.

## 2.6 Tendências e Perspectivas Futuras

As perspectivas futuras da gestão de talentos apontam para uma integração ainda maior entre tecnologia e estratégias de recursos humanos. Ulrich et al (2012) sugerem que a função de RH deve se reinventar continuamente, adotando abordagens mais ágeis e centradas no colaborador. Além disso, Bersin (2017) prevê o crescimento do uso de inteligência artificial e analytics para personalizar a experiência dos colaboradores e otimizar os processos de gestão de talentos.

É necessário tratar das tendências que moldaram o futuro da gestão de talentos, considerando os desdobramentos da transformação digital e os novos formatos de trabalho. A automação crescente, os modelos híbridos e o uso de inteligência artificial são apenas algumas das forças que devem redefinir o campo de gestão de pessoas.

Segundo Schwab (2016), a Quarta Revolução Industrial transformou profundamente o modo como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Harari (2018), por sua vez, questiona os limites entre humanidade e tecnologia, propondo reflexões sobre o papel do ser humano em um mundo cada vez mais automatizado.

Tais mudanças exigem dos gestores uma postura proativa, ética e estrategicamente orientada a valorização do capital humano em meio a tecnologias disruptivas. A gestão de talentos do futuro precisará equilibrar o uso de ferramentas digitais com a promoção de ambientes de trabalho saudáveis, criativos e inclusivos.

Encerrando, observa-se que a gestão de talentos na era da tecnologia requer uma abordagem multifacetada, integrando conceitos tradicionais e inovações contemporâneas.

## 3 MATERIAL E MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como bibliográfica, exploratória e qualitativa, pois tem como objetivo compreender as transformações que a tecnologia, especialmente a Inteligência Artificial, tem promovido na gestão de talentos nas organizações. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009), a pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno em sua complexidade, priorizando a análise dos significados atribuídos pelos indivíduos às suas ações e contextos.

A escolha pela pesquisa bibliográfica justifica-se pela necessidade de embasar teoricamente as análises a partir de obras, artigos e documentos acadêmicos que abordam a gestão de pessoas, competências digitais e ética organizacional. Segundo Fonseca (2002), esse

tipo de pesquisa “é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meio de livros, artigos científicos e outros documentos disponíveis”.

O levantamento teórico foi realizado em bases como SciELO, Google Acadêmico e Periódicos CAPES, utilizando palavras-chave como gestão de talentos, transformação digital, competências profissionais e ética organizacional. Foram selecionadas publicações entre 2000 e 2024, priorizando produções que analisam o impacto da tecnologia e da inteligência artificial nos processos de recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos.

A análise dos textos foi feita de forma interpretativa e comparativa, destacando convergências entre autores clássicos — como Chiavenato (2014), Milkovich e Boudreau (2010) e Ulrich et al. (2015), e contemporâneos como Leite (2020), Binns (2018) e Harari (2018). O método adotado permitiu observar a evolução conceitual e prática da gestão de talentos diante das demandas éticas e tecnológicas do século XXI.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos estudos revelou que a Gestão de Talentos na Era da Tecnologia representa um campo em profunda transformação, em que a inovação digital redefine práticas tradicionais de Recursos Humanos e exige uma reconfiguração das competências humanas.

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deixou de ser meramente operacional para tornar-se estratégica, exigindo o alinhamento entre capital humano e tecnologia organizacional. Ulrich et al. (2015) reforçam que a análise de dados e a inteligência artificial permitem decisões mais assertivas na seleção, retenção e capacitação de talentos, tornando o RH uma função baseada em evidências (evidence-based HR).

Entretanto, essa digitalização traz desafios éticos e sociais. Treviño e Nelson (2011) e Solove (2006) alertam para o risco de violação da privacidade e para o uso indevido de dados pessoais em processos automatizados. Além disso, O’Neil (2016) e Binns (2018) apontam que algoritmos de recrutamento podem reproduzir vieses inconscientes, comprometendo a justiça e a diversidade nas organizações.

No campo das competências, Fleury e Fleury (2001) e Leite (2020) destacam que o profissional da era digital precisa integrar habilidades técnicas e socioemocionais, desenvolvendo competências como pensamento crítico, adaptabilidade, inteligência emocional e domínio de ferramentas tecnológicas. Esse perfil híbrido reforça a ideia de aprendizado contínuo e de protagonismo individual frente às mudanças do mercado.

Quanto às estratégias organizacionais, Ulrich, Younger e Brockbank (2012) e Bersin

(2017) apontam para a importância de práticas ágeis, centradas no colaborador, e do uso de *people analytics* para personalizar o desenvolvimento e aumentar o engajamento. Tais práticas são complementadas pela necessidade de uma cultura ética e transparente, como enfatizam Robbins (2012) e Marras (2011).

A discussão evidencia que a gestão de talentos contemporânea deve equilibrar inovação e humanização, utilizando a tecnologia não como substituto, mas como ampliador da capacidade humana. O futuro das organizações dependerá de sua habilidade em integrar inteligência artificial, análise de dados e sensibilidade ética, promovendo ambientes de trabalho justos, colaborativos e sustentáveis.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Retomando nossa pergunta inicial, procuramos compreender como a transformação digital tem impactado a gestão de talentos, exigindo novas competências, reformulando práticas organizacionais e levantando questões éticas e estratégicas relevantes. A pesquisa evidenciou que as mudanças tecnológicas não se limitam a ferramentas ou processos, mas remodelam profundamente as relações de trabalho, os critérios de valorização profissional e a forma como as organizações estruturam suas políticas de recursos humanos.

Concluimos que a gestão de talentos na era da tecnologia demanda uma abordagem multifacetada, que concilie inovação, ética e valorização do capital humano. A integração de tecnologias como inteligência artificial, big data e plataformas digitais proporciona ganhos de eficiência e personalização, mas também impõe riscos à privacidade e à equidade, exigindo um posicionamento ético firme por parte das organizações.

Podemos afirmar que competências como adaptabilidade, pensamento crítico, inteligência emocional e domínio tecnológico tornam-se centrais no perfil dos profissionais da era digital. Além disso, estratégias organizacionais mais flexíveis, centradas no colaborador e sensíveis à cultura digital, são diferenciais competitivos na atração e retenção de talentos.

Demonstramos que o futuro da gestão de talentos está intrinsecamente ligado à capacidade das organizações de equilibrar a automação com a humanização, adotando práticas transparentes, inclusivas e orientadas por dados, sem perder de vista o respeito aos direitos e as individualidades dos trabalhadores.

Este artigo demanda maior aprofundamento por meio de estudos de caso que investiguem como as empresas têm implementado, na prática, políticas de gestão de talentos tecnológica e ética. Também seria relevante ampliar a análise para contextos internacionais,

comparando modelos de gestão e seus impactos sobre a cultura organizacional, a produtividade e o bem-estar dos colaboradores.

### **ABSTRACT**

*This paper analyzes Talent Management in the Age of Technology, exploring the impacts of digital transformation on people management processes and strategies. This approach is necessary in view of the technological acceleration and the profound changes in management models, which require new skills, ethical practices and innovative solutions. The objective of this study is to understand how organizations have been reformulating their talent management practices in view of the demands of the digital age, considering aspects such as theoretical foundations, emerging skills, use of technologies, ethical challenges and future trends. This intent will be achieved through a bibliographic review, based on renowned authors in Administration, with an emphasis on the critical analysis of the transformations promoted by technology. The research showed that the digitalization of people management processes requires a balance between technological innovation, ethical responsibility and appreciation of human capital, and that the adoption of strategies that integrate technology, organizational culture and humanized practices is essential.*

**Keywords:** Management, Technology, Competencies, Digital Transformation, Organizational Ethics.

### **REFERÊNCIAS**

BERSIN, Josh. **Predictions for 2017: Disruption and opportunity in HR technology.** 2017.

BINNS, Reuben. **Fairness in machine learning: Lessons from political philosophy.** 2018.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Fundamentals of human resource management.** 12. ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2018.

DAVENPORT, Thomas H.; HARRIS, Jeanne G. **Competing on analytics: The new science of winning.** Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, André Luiz. **Competências empresariais e**

**profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus: uma breve história do amanhã.** São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

LEITE, Francisco Carlos. **Competências digitais e o mercado de trabalho.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 123–139, 2020.

LEVY, Frank; MURNANE, Richard J. **The new division of labor: How computers are creating the next job market.** Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada.** 3. ed. São Paulo: FGV, 2011.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Human resource management.** 11. ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2010.

OLIVEIRA, Ricardo Alves; SILVA, Marcos Tadeu. **Impactos da transformação digital na gestão de recursos humanos.** *Revista Brasileira de Gestão*, v. 16, n. 2, p. 45–60, 2019.

O'NEIL, Cathy. **Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy.** New York: Crown Publishing Group, 2016.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.  
SCHWAB, Klaus. **A quarta revolução industrial.** São Paulo: Edipro, 2016.

SOLOVE, Daniel J. **Understanding privacy.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 2006.

TREVIÑO, Linda K.; NELSON, Katherine A. **Managing business ethics: Straight talk about how to do it right.** 5. ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2011.

ULRICH, Dave; BROCKBANK, Wayne; JOHNSON, David; SANDHOLTZ, Kyle; YOUNGER, Jon. **HR competencies: Mastery at the intersection of people and business.** 2. ed. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management, 2015.

ULRICH, Dave; YOUNGER, Jon; BROCKBANK, Wayne. **HR from the outside in: Six competencies for the future of human resources.** New York: McGraw-Hill, 2012.

WESTIN, Alan F. **Privacy and freedom.** New York: Atheneum, 1967.