

## GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS E DISRUPÇÃO DIGITAL: O FUTURO DO TRABALHO.

CAROLINA DE SOUSA PINHEIRO<sup>1</sup>  
MARIÂNGELA FERREIRA FUENTES MOLINA<sup>2</sup>  
DANIELE REGINA GARCIA KUMANAYA<sup>3</sup>

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo definir o papel da gestão de recursos humanos diante da disrupção digital, explicando o que o fenômeno é e quais condições o propiciam, apontando seus impactos para organizações e colaboradores e apresentando estratégias e abordagens que a gestão de RH pode empregar para auxiliar ambas as partes a lidarem com a disrupção digital. A metodologia escolhida foi a pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, com o apoio de uma pesquisa de opinião que recolheu respostas de trabalhadores sobre seu nível de aceitação em frente à informatização. Os resultados demonstraram uma correlação entre idade e nível de aceitação da informatização no ambiente de trabalho, e é possível concluir que a gestão de recursos humanos pode utilizar do estabelecimento de políticas organizacionais para minimizar os efeitos mais bruscos da disrupção digital na vida de empresas e trabalhadores.

**Palavras-chave:** Informatização; Inovação disruptiva; Recursos humanos.

### ABSTRACT

This article aims to define the role of human resources management in the face of digital disruption, explaining what the phenomenon is and what conditions enable it, locating its impacts for organizations and employees and presenting approaches that HR management can employ to help both parties dealing with digital disruption. The chosen methodology was bibliographical research of a qualitative character, with the support of an opinion poll that collected responses from workers about their level of acceptance in the face of computerization. The results showed a correlation between age and level of acceptance of computerization in the work environment, and it is possible to conclude that human resources management can use the establishment of organizational policies to minimize the sharpest effects of digital disruption in the lives of companies and workers.

**Key words:** Informatization; Disruptive innovation; Human resources.

---

<sup>1</sup>Graduanda de Gestão de Recursos Humanos, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – Mogi das Cruzes-SP. E-mail: carolina.pinheiro2@fatec.sp.gov.br.

<sup>2</sup>Docente Especialista, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – Mogi das Cruzes-SP.

<sup>3</sup>Docente Mestre, Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes – Mogi das Cruzes-SP.

## INTRODUÇÃO

O mundo passa por transformações avassaladoras. A tecnologia evolui de forma tão rápida que se torna difícil acompanhá-la, isso ocorre pois a capacidade de adaptação do ser humano já foi superada pela taxa de mudança tecnológica, a qual se encontra constantemente em um estado de aceleração (PARKE, 2017).

A realidade do trabalho nas organizações é incessantemente alterada por ferramentas inovadoras que tornam menos eficazes ou simplesmente inutilizam métodos e procedimentos previamente estabelecidos. Uma inovação de tal perfil é chamada tecnologia disruptiva (*disruptive technology*) ou inovação disruptiva (*disruptive innovation*), definida por Christensen (1995, apud BARRENECHEA; JENKINS, 2014, p. 3, tradução nossa) como “uma inovação que ajuda a criar um novo mercado e rede de valor e, eventualmente, interrompe um mercado e rede de valor existentes (ao longo de alguns anos ou décadas), substituindo uma tecnologia anterior”.

O surgimento de inovações disruptivas faz parte do contexto de disrupção digital, processo que, segundo McQuivey (2013), ocorrerá de forma cada vez mais rápida num futuro muito próximo. Essa exponencial quebra de padrões pode se tornar opressiva tanto para organizações quanto para trabalhadores, pois ela exige que ambos constantemente se reinventem a fim de não se tornarem supérfluos ou obsoletos.

No ambiente de trabalho, o setor de recursos humanos é responsável por intermediar a relação colaborador-empresa, zelando pelo bem-estar de ambos. Ele atua como um parceiro estratégico do negócio, ajudando a alinhar o capital humano com o propósito da organização, ao mesmo tempo que contribui com a entrega de uma boa experiência para os colaboradores na empresa.

Tendo em mente que a disrupção digital é um fenômeno importante que impacta na realidade de ambas as partes às quais o setor de RH se dedica, surgiu a pergunta de pesquisa deste artigo: qual o papel da gestão de recursos humanos diante da disrupção digital? Afinal, além de atingir as figuras já mencionadas,

tamanho evento afeta o próprio setor de RH, tanto diretamente (com a automação sendo utilizada em processos da área) quanto indiretamente (com mudanças na oferta e demanda de talentos a serem captados).

Este artigo foi motivado pela curiosidade de investigar o papel do gestor de recursos humanos nesse contexto de ruptura, desvendando como esse profissional pode ajudar na transição para um futuro que está mais próximo do que muitos imaginam.

Diante do cenário exposto, o objetivo deste artigo é definir o papel da gestão de recursos humanos diante da disrupção digital, tendo em foco os conceitos sobre disrupção digital e as condições que a propiciam; o apontamento dos impactos da disrupção digital para organizações e colaboradores; e a apresentação de estratégias e abordagens que a gestão de recursos humanos pode empregar para auxiliar organizações e colaboradores a lidarem com este novo cenário.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

Nesta seção foram abordados detalhes sobre a metodologia de pesquisa escolhida pelas autoras, assim como o referencial teórico utilizado neste trabalho.

### **Metodologia de pesquisa**

“Alguns autores chegam a afirmar que a disrupção digital vigente tem o potencial de modificar dinâmicas de mercado com mais intensidade do que qualquer outra revolução tecnológica anterior” (BRADLEY et al., 2015, apud CARVALHO, 2016, p. 81-82). Considerando esse pensamento e o fato de a disrupção digital ser um tema relativamente recente, foi julgado como mais proveitoso adotar, para o desenvolvimento deste trabalho, métodos mais flexíveis e que abrissem possibilidades de investigação que atendam às necessidades das autoras.

Com essa postura, a metodologia escolhida para a elaboração deste artigo foi a pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo, além de uma pesquisa de opinião. “Num estudo qualitativo a busca por dados na investigação leva o pesquisador a

percorrer caminhos diversos, isto é, utiliza uma variedade de procedimentos e instrumentos de constituição e análise de dados” (KRIPKA; SCHELLER; BONOTTO, 2015, p. 243). Flick (2013) relata que algumas das principais características da pesquisa qualitativa são: a realização da coleta de dados de forma aberta; a análise interpretativa dos dados; e a generalização teórica das informações coletadas.

Isto posto, para colaborar com o presente artigo, foi feita uma pesquisa de opinião a partir do aplicativo Formulários Google. A pesquisa foi divulgada em redes sociais – sendo o público-alvo pessoas que estão atualmente trabalhando – e teve como principal objetivo contribuir com a definição do papel da gestão de RH na disrupção digital. As fontes de pesquisa utilizadas neste trabalho são livros, dissertações e teses, assim como artigos científicos publicados em congressos, revistas e periódicos nacionais e internacionais.

### **O novo ambiente de trabalho**

Para as organizações, o sucesso na era digital não depende da estruturação de uma cadeia de valor linear e tradicional, e sim do estabelecimento de uma cadeia de valor mais flexível, na qual os clientes participam ativamente de sua montagem, visando o atendimento de suas necessidades (BARRENECHEA; JENKINS, 2014).

Considerando o suprimento das demandas dos clientes, as tecnologias disruptivas exercem um papel principal, pois elas surgem de forma a romper antigos padrões e modelos de negócio com o propósito de entregar exatamente o que é necessário em dado momento.

Na adaptação de empresas a essa realidade, o setor de RH pode ser uma peça-chave, visto que, conforme Pereira (2019, p. 34), o RH não somente deve ser digital, como ele deve contribuir para que as organizações sejam digitais; além disso, a transformação digital deve iniciar-se primeiramente no próprio RH, sendo necessário que esse setor explore “novas tecnologias, plataformas e formas de trabalhar”.

Embora a automação de funções seja uma realidade, ela é mais comum em tarefas rotineiras de simples e média complexidades, afetando, em menor quantidade, tarefas que não são de rotina, as quais normalmente envolvem

atividades de maior complexidade e o uso de boas competências intra e interpessoais (PRODUCTIVITY COMMISSION, 2016). A expectativa para atividades administrativas, incluindo as pertencentes aos processos de recursos humanos, é de total automação e integração, com o intuito de minimizar ao máximo a possibilidade de erro humano (DIAZ, 2019).

Tendo em conta um cenário no qual atividades simples e repetitivas são automatizadas, diminuindo as possibilidades de emprego para profissionais anteriormente dedicados a realizar tais tarefas manualmente, atividades complexas que exigem competências mais densas ganham certo destaque: segundo Barrenechea e Jenkins (2014), para dar rumo às organizações na era digital, os executivos precisarão das pessoas certas com as habilidades certas.

A gestão de recursos humanos será essencial na captação e retenção desses talentos, e para integrar a força-tarefa dessa missão, o RH contará com uma forte aliada: a inteligência artificial (IA). O uso de IA será importante tanto no recrutamento inteligente (*smart recruitment*), que reduz consideravelmente o trabalho do recrutador (DIAZ, 2019), quanto no aumento da diversidade e inclusão no quadro de funcionários, já que seu uso ajuda a eliminar vieses humanos (FALLMANN, 2021).

### **O fenômeno da disrupção digital**

No decorrer da história, os modos de produção e consumo sofreram alterações devido ao surgimento de novas tecnologias, caracterizando as revoluções industriais – tendo a primeira revolução ocorrido em função da energia a vapor, a segunda por causa da eletrificação e do motor de combustão interna, e a terceira em virtude da tecnologia da informação; agora, alguns afirmam que vivenciamos uma quarta revolução industrial, motivada pelo incessante desenvolvimento de tecnologias digitais (PRODUCTIVITY COMMISSION, 2016).

A presença da tecnologia no ambiente de trabalho (assim como na maioria dos ambientes) tornou-se tão assídua que nem sequer a notamos mais. É praticamente impensável realizar atividades cotidianas sem o uso de um computador, notebook, smartphone ou tablet. Essa realidade faz parte do contexto estabelecido pela

Indústria 4.0, a quarta revolução industrial, na qual, a partir do uso frequente e generalizado da tecnologia, surgem cada vez mais e mais inovações.

Diante de um mar de possibilidades tecnológicas, surgem as inovações disruptivas, um conceito originalmente apresentado na obra **The Innovator's Dilemma** de Clayton Christensen, o qual se acredita que tenha dado origem a outro conceito: o de “disrupção digital” (POREMBA, 2016).

A disrupção digital pode ser definida como “[...] um efeito que muda as expectativas e comportamentos fundamentais em uma cultura, mercado, indústria ou processo que é causado por, ou expresso por meio de recursos, canais ou ativos digitais” (DIGITAL DISRUPTION, 2021, p.1, tradução nossa).

Ela ocorre quando, a partir da tecnologia, é inventado um novo produto ou serviço que acaba substituindo uma ou mais categorias de produtos/serviços anteriormente estabelecidos no mercado. A inovação é mais prática e acessível do que o que era oferecido anteriormente e, com isso, empresas que antes dominavam o mercado com certa tranquilidade são obrigadas a se adaptar e acompanhar a inovação, pois, se não o fizerem, podem deixar de existir.

São exemplos de inovações disruptivas: as plataformas de streaming de vídeo, que a partir de um dispositivo compatível e internet possibilitam acesso rápido a séries, filmes e conteúdo multimídia em geral, o que suprimiu serviços de TV a cabo e locadoras de filmes; as enciclopédias on-line, que oferecem informações constantemente atualizadas sobre qualquer assunto a partir de poucos cliques, sobrepujando enciclopédias tradicionais; e as câmeras de celular, que desbancaram as câmeras digitais pela praticidade, pois com elas os usuários podem portar somente um item que proporciona acesso à câmera e a diversas outras funções (MOORE, 2019).

Como mostrado pelas situações acima, a disrupção digital é brusca e, por isso, é compreensível que ela seja temida por alguns tipos de empresas e profissionais, entretanto, as inovações que provocam tal fenômeno claramente oferecem inúmeros benefícios aos usuários, pois tornam processos mais rápidos e eficientes ao economizar recursos como tempo, maquinário e mão de obra, além de facilitar o

acesso do público geral a serviços que antes estavam disponíveis a um número restrito de pessoas.

### **O setor de RH na transformação digital**

Diante da transformação digital acelerada, na qual empresas possuem urgência em se atualizar para não serem ultrapassadas pelo mercado, surge um questionamento: como ficam os colaboradores nessa situação?

De acordo com Kane et al. (2020), o maior desafio que a disrupção digital gera para as empresas são as pessoas, mais especificamente, a capacidade que elas possuem de se adaptar às contínuas e intensas mudanças tecnológicas, e com qual velocidade elas conseguem fazer essa adaptação.

Apesar de ser considerado essencial no processo de transformação digital de uma empresa, o setor de recursos humanos enfrenta um grande desafio em preparar os colaboradores para tamanha mudança, além da dificuldade em realizar a preparação de seu próprio setor (PEREIRA, 2019).

Com a missão de ajudar organizações a passarem pela transformação digital, é necessário que os gestores de recursos humanos estejam capacitados para lidar com as ágeis mudanças e o surgimento de tendências de negócio; inclusive, é indispensável que o próprio setor de RH passe pelo processo de digitalização, principalmente “[...] para ajudar a organização com a preparação e treinamento dos funcionários, bem como na contratação dos candidatos certos para atuar na empresa neste período dinâmico da estrutura digital” (PEREIRA, 2019, p. 35).

De acordo com Rao e Jyothi (2019, p. 2, tradução nossa), uma análise realizada pela Boston Consulting Group captou diversos fatores relacionados à disrupção digital que influenciam o ambiente de trabalho. Para as organizações, o fenômeno tem gerado novos valores para os negócios, entre os quais se destacam a “simplicidade, agilidade e inovação e o entendimento das necessidades dos clientes”; já para os que buscam emprego, notou-se que as temáticas de maior impacto são sobre mudanças de cultura e valores por parte desse grupo, atualmente,

numa organização eles buscam por “diversidade e inclusão, individualismo e empreendedorismo, bem-estar e propósito”.

A adaptação da área de recursos humanos às mudanças tecnológicas é especialmente importante pois trata-se de uma área sensível que não pode ficar vulnerável a erros, afinal, ela interfere substancialmente em todas as outras operações de uma organização (DIAZ, 2019).

Além disso, é importante mencionar que a transformação digital apresenta diversos benefícios para as equipes de uma organização, como: colaboração facilitada; aumento de produtividade; melhores análises de dados; flexibilidade e agilidade no trabalho; melhor atendimento ao cliente; precisão aprimorada (prevenção de erros humanos); e aumento do envolvimento dos funcionários (THOMPSON, 2021).

A seguir, encontram-se algumas das principais transformações digitais esperadas para o próprio setor de RH, segundo Diaz (2019):

- Análise de gestão de desempenho (*performance management analytics*): na gestão de desempenho, a adaptação ocorre devido ao uso de ferramentas de apoio que contribuem com a realização de análises mais precisas do desempenho dos colaboradores, levando em consideração tanto fatores técnicos quanto comportamentais.
- Diversificação da força de trabalho impulsionada por IA e recrutamento inteligente (*smart recruitment*): as inovações na área de recrutamento tem como intuito reduzir o trabalho do próprio recrutador. No caso, o recrutamento é realizado pela própria inteligência artificial, que analisa as palavras-chave dos currículos dos candidatos para encontrar aquelas que equivalem aos requisitos necessários para a vaga.
- Automação de processos: a automação de processos no RH tem como principal objetivo evitar ao máximo a ocorrência de erros humanos. O avanço da tecnologia tem tornado a automação cada vez mais facilitada e precisa, e a nova realidade é que todas as soluções administrativas sejam realizadas por serviços de

tecnologia integrados, proporcionando acesso simplificado a todas as informações para quem precisar acessá-las.

Tanto Pereira (2019) quanto Rao e Jyothi (2019) relatam que, embora seja um assunto de considerável importância, existem poucas pesquisas relacionando recursos humanos e as mudanças digitais – portanto, há diversas oportunidades de estudo para serem exploradas em futuras pesquisas.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

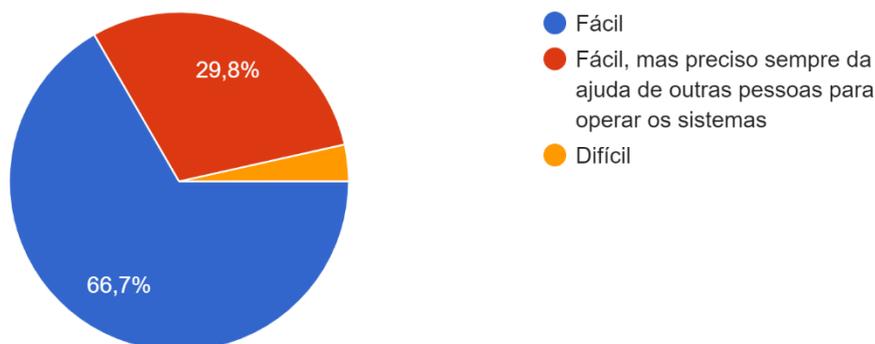
A pesquisa de opinião elaborada pelas autoras foi realizada a partir da ferramenta Formulários Google e aplicada durante o mês de maio de 2021. Ela teve como público-alvo pessoas que estavam trabalhando na época da aplicação. O formulário composto por 5 perguntas verificava a faixa etária do público captado e seu nível de aceitação em relação à informatização nas organizações. Foram recebidas 114 respostas. Pouco mais de 60% das pessoas que responderam à pesquisa encontravam-se na faixa de 31 a 50 anos de idade.

Quando questionadas se consideram fácil trabalhar com computadores e sistemas para executar tarefas do dia a dia em seu ambiente de trabalho, suas respostas demonstraram que, em geral, elas possuem facilidade em utilizar a tecnologia em seu cotidiano profissional, embora uma parte significativa dessas pessoas ainda precise de certo auxílio para operar os sistemas utilizados.

**Figura 1.** Facilidade ou dificuldade do público em operar sistemas informatizados.

Para você, trabalhar com computadores e sistemas para executar tarefas do dia a dia na organização em que trabalha é

114 respostas



**Fonte:** Elaborada pelas autoras.

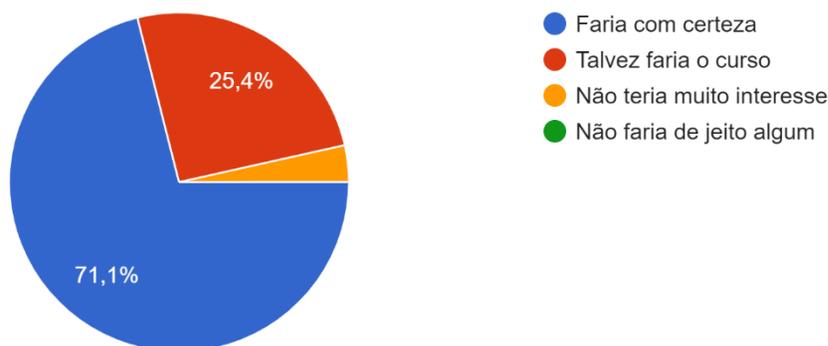
Ao ser questionado se acredita que as atividades mais burocráticas do setor da organização em que trabalha seriam (ou são) mais eficientes com o auxílio de um sistema informatizado, o público demonstrou uma quase unanimidade em relação a ver a tecnologia como aliada para que os processos burocráticos de uma organização sejam mais eficientes.

As pessoas também foram questionadas sobre já terem participado de algum treinamento para operar um sistema informatizado em sua organização; nas respostas para essa questão, notou-se que a quantidade de pessoas que já tiveram ou não contato com tais treinamentos é bem dividida.

Quando questionadas sobre a chance de realizarem algum curso gratuito que ensinasse a trabalhar com sistemas comumente utilizados que elas têm dificuldade de operar, as respostas do público demonstraram que, embora quase metade dessas pessoas nunca tenha participado de treinamentos para aprender a operar tais sistemas, a maioria delas apresenta interesse em cursos que possam contribuir para esse aprendizado.

**Figura 2.** Interesse do público em cursos que ensinam a operar sistemas informatizados.

Se lhe fosse oferecido de forma gratuita um curso para aprender a trabalhar com sistemas muito utilizados e que você tem di...l seria a chance de você fazer esse curso?  
114 respostas



**Fonte:** Elaborada pelas autoras.

A partir dos resultados acima, notou-se uma relação direta entre idade e escolaridade e o nível de aceitação da informatização no ambiente de trabalho. Quanto maior o grau de escolaridade e quanto mais nova a pessoa, o nível de exposição à tecnologia é maior, portanto, a resistência frente à informatização dos processos é menor. Além disso, essas pessoas com maior exposição e menor resistência geralmente possuem mais facilidade em operar sistemas informatizados, necessitando de pouco ou quase nenhum auxílio para fazê-lo.

Percebe-se que os respondentes, de forma geral, veem a utilização de tecnologia nos processos do cotidiano de trabalho como algo que os simplifica e melhora. Trata-se de uma percepção que entra em acordo com o referencial teórico do presente artigo, afinal, a partir dele verificou-se que, no fenômeno da disrupção digital, o foco da transformação é tornar produtos e serviços cada vez mais descomplicados e acessíveis a partir do uso e avanço da tecnologia.

A predisposição do público captado pela pesquisa em aceitar a inserção de tecnologias nos processos comuns do ambiente de trabalho traz uma perspectiva conveniente para a gestão de pessoas, visto que, como mencionado no referencial teórico, o setor de RH deve, além de passar pelo processo de digitalização, ajudar toda a organização a se tornar digital, e nessa missão, quanto maior a receptividade ao tema por parte de colaboradores e gestores, melhor e mais sutil será a adaptação da empresa, além de mais tranquilo o trabalho do próprio setor de RH.

Como demonstrado no referencial teórico estudado, é papel do setor de recursos humanos da empresa atuar na disrupção digital, apoiado pela administração da empresa, fazendo com que os colaboradores não somente aceitem, mas sobretudo sintam confiança em utilizar sistemas informatizados no dia a dia. Este cenário, associado ao resultado da pesquisa aplicada, mostra que empresas que possuem em seu quadro de funcionários pessoas mais velhas e com grau de escolaridade menor ainda tem um desafio grande pela frente. Essas empresas precisarão investir em treinamentos para que esses colaboradores se sintam à vontade frente à evolução tecnológica. E mesmo aqueles que se dizem a favor da utilização desses sistemas, muitas vezes possuem dificuldades em utilizá-los, reforçando a ideia de que a empresa, como um todo, precisa aplicar uma política de inclusão digital para seus colaboradores.

## CONCLUSÃO

Ao fundir os resultados das pesquisas, conclui-se que o papel da gestão de recursos humanos diante da disrupção digital é ajudar a organização e seus colaboradores na adaptação às transformações digitais, sendo essencial que o próprio setor de RH também a realize. Os principais valores dos novos modelos de negócios são a inovação, agilidade e simplicidade, portanto, para cumprir seu papel, a gestão de pessoas pode firmá-los como pilares para as políticas organizacionais de RH. Com foco nesses valores e no referencial teórico deste artigo, são sugeridas as seguintes ações para o setor de RH ajudar empresas a se prepararem para o

fenômeno: participar ativamente do planejamento estratégico da organização, garantindo que os processos cotidianos recebam atualizações constantes com o uso de tecnologias que os simplifique; incentivar líderes na adesão a novas tecnologias para seus setores e reforçar tal mentalidade em seus liderados. No âmbito dos colaboradores, o setor de RH pode focar em: estabelecer um sistema de recompensa para funcionários que tenham sugestões inovadoras para os processos da organização, fortalecendo a cultura intraempreendedora; incentivar a participação dos colaboradores em eventos de suas respectivas áreas, possibilitando o contato desses com as novidades do setor e outros profissionais atualizados. Ao sintonizar os valores das organizações com os da disrupção digital, as empresas poderão se tornar mais rápidas, ágeis e práticas como o próprio fenômeno.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARRENECHEA, M. J.; JENKINS, T. **Digital: Disrupt or Die**. 1. ed., p. 3 e seg. Waterloo: Open Text Corporation, 2014.

CARVALHO, R. L. de. **Inovação intraorganizacional**: influência do intraempreendedorismo no fomento à disrupção digital de mercados. Recife, f. 125, p. 81-82, 2016. Dissertação (Ciência da Computação) - Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/17634>. Acesso em: 26 mar. 2021.

DIAZ, O. **How is Technology Disrupting the HR Workforce**. HR Technologist. 2019. 1 p. Disponível em: <https://www.hrtechnologist.com/articles/digital-transformation/how-is-technology-disrupting-the-hr-workforce/#>. Acesso em: 2 set. 2021.

DIGITAL DISRUPTION. In: **IT Glossary, Gartner**. Stamford: Gartner, Inc., 2021. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digital-disruption>. Acesso em: 25 mai. 2021.

FALLMANN, D. **Human Cognitive Bias And Its Role In AI**. Forbes. 2021. 1 p. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2021/06/14/human-cognitive-bias-and-its-role-in-ai/?sh=2ec1d66027b9>. Acesso em: 3 set. 2021.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Tradução Magda Lopes. Porto Alegre: Penso, 2013. Tradução de: Sozialforschung: Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge.

KANE, G. C. et al. **Tecnologia não é tudo**: entenda por que as pessoas são a verdadeira chave para a transformação digital do seu negócio. Tradução Cristina Yamagami. 1. ed. São Paulo: Benvirá, 2020. 328 p. Tradução de: The technology fallacy: how people are the real key to digital transformation.

KRIPKA, R.; SCHELLER, M.; BONOTTO, D. L. **Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa**. In: CONGRESSO IBERO-AMERICANO EM INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA, n. 4. 2015. Atas [...]. 2015, p. 243. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252>. Acesso em: 15 ago. 2021.

MCQUIVEY, J. **Digital Disruption: Unleashing the Next Wave of Innovation**. 1. ed. Las Vegas: Forrester Research, 2013.

MOORE, R. **11 Disruptive Innovation Examples (And Why Uber and Tesla Don't Make the Cut)**. OpenView Partners. Boston, 2019. 1 p. Disponível em: <https://openviewpartners.com/blog/11-disruptive-innovation-examples-and-why-uber-and-tesla-dont-make-the-cut/#.YKzNS6hKjIV>. Acesso em: 25 mai. 2021.

PARKE, M. **Thomas Friedman: Technology is accelerating faster than our ability to adapt. We can catch up**. WorkingNation. Los Angeles, 2017. 1 p. Disponível em: <https://workingnation.com/thomas-friedman-technology-accelerating-faster-ability-adapt-can-catch/>. Acesso em: 22 mai. 2021.

PEREIRA, A. C. R. **A contribuição do setor de recursos humanos na capacitação de pessoas em tempos de transformação digital**. 118 p. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília, Brasília, p. 35, 2019. Disponível em: <https://bdtd.ucb.br:8443/jspui/handle/tede/2746>. Acesso em: 30 ago. 2021.

POREMBA, S. **Digital Disruption Meaning & Impact**. IT Business Edge. Louisville, 2016. 1 p. Disponível em: <https://www.itbusinessedge.com/it-management/digital-disruption-meaning/>. Acesso em: 24 mai. 2021.

PRODUCTIVITY COMMISSION. Digital Disruption: What do governments need to do?. **Commission Research Paper**, Canberra, p. 13-14, jun. 2016. Disponível em: <https://www.pc.gov.au/research/completed/digital-disruption#:~:text=Governments%20need%20to%20find%20ways,route%27%20to%20the%20end%20objective>. Acesso em: 2 abr. 2021.

RAO, B.; JYOTHI, P. **HR Disruption: Embracing The Digital Future Of HR**, Hyderabad. 4 p, set. 2019. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/335776748\\_HR\\_Disruption\\_Embracing\\_The\\_Digital\\_Future\\_Of\\_HR](https://www.researchgate.net/publication/335776748_HR_Disruption_Embracing_The_Digital_Future_Of_HR). Acesso em: 2 set. 2021.

THOMPSON, N. **8 Benefits of Digital Transformation For Your Employees (2021)**. Conosco. 2021. 1 p. Disponível em: <https://www.conosco.com/blog/8-benefits-of-digital-transformation-for-your-employees-2021/>. Acesso em: 17 ago. 2021.