



## **Desafios da Aceleração Digital para a Gestão de Recursos Humanos em Pequenas Empresas**

*Filipe Gonçalves Cardoso<sup>1</sup>; Jailza do Nascimento Tomaz Andrade<sup>2</sup>*

**Resumo:** Neste artigo, investigaram-se os desafios que a aceleração digital impõe à gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas, considerando que a incorporação rápida de tecnologias nem sempre ocorre de forma planejada e integrada aos processos de gestão. O objetivo geral foi analisar esses desafios, e, de modo específico, foram identificados obstáculos tecnológicos, estruturais e humanos, examinadas limitações para adoção de soluções digitais e investigadas as oportunidades decorrentes da digitalização dos processos de Recursos Humanos. Utilizou-se como método uma revisão integrativa da literatura, com seleção sistematizada de publicações científicas recentes e consulta complementar a fontes institucionais para contextualizar o cenário brasileiro. Os resultados indicam que pequenas empresas enfrentam restrições financeiras e de infraestrutura, dificuldades de integração de sistemas, sobrecarga do setor de Recursos Humanos e lacunas de competências digitais, além de resistência à mudança. Em contrapartida, foram observadas oportunidades associadas ao aumento de eficiência, melhor organização das informações e fortalecimento do apoio à tomada de decisão. Concluiu-se que a aceleração digital pode ampliar o papel estratégico do Recursos Humanos, desde que as iniciativas digitais sejam graduais, compatíveis com a capacidade organizacional e acompanhadas de capacitação e ajustes nos processos internos.

**Palavras-Chave:** Aceleração digital. Gestão de Recursos Humanos. Pequenas empresas. Transformação digital. Digitalização de processos.

---

<sup>1</sup> Administrador, pós-graduando em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes – UNISULMA. E-mail filipe.card@gmail.com;

<sup>2</sup> Mestra em Planejamento e Desenvolvimento Regional pela UNITAU - Universidade de Taubaté / SP. MBA em Gestão de Pessoas pela Uninter. Coordenadora do curso de pós-graduação em Gestão de Pessoas e Desenvolvimento de Equipes – UNISULMA. E-mail: jailzatomaz@uol.com.br

## Challenges of Digital Acceleration for Human Resource Management in Small Enterprises

**Abstract:** In this article, we investigated the challenges that digital acceleration imposes on Human Resources management in small enterprises, considering that the rapid incorporation of technologies does not always occur in a planned manner or in alignment with management processes. The general objective was to analyze these challenges, and, more specifically, to identify technological, structural, and human-related obstacles, to examine limitations to the adoption of digital solutions, and to investigate opportunities arising from the digitalization of Human Resources processes. A Integrative literature review was adopted as the research method, with a systematized selection of recent scientific publications and complementary consultation of institutional sources to contextualize the Brazilian scenario. The results indicate that small enterprises face financial and infrastructure constraints, difficulties in system integration, overload of the Human Resources function, gaps in digital competencies, and resistance to change. On the other hand, opportunities related to increased efficiency, improved organization of information, and strengthened support for decision-making were observed. We concluded that digital acceleration can enhance the strategic role of Human Resources, provided that digital initiatives are implemented gradually, aligned with organizational capacity, and accompanied by employee training and adjustments to internal processes.

**Key words:** Digital acceleration. Human Resource Management. Small enterprises. Digital transformation. Process digitalization.

### Introdução

O avanço das tecnologias digitais e a intensificação do uso de sistemas, plataformas e ferramentas digitais têm provocado transformações profundas na forma como as organizações estruturam seus processos, tomam decisões e gerenciam pessoas. Esse movimento, acelerado de maneira significativa nos últimos anos — especialmente intensificado a partir de eventos recentes de ampla escala, como a pandemia da Covid-19 - passou a exigir das empresas uma rápida adaptação a novos modelos de trabalho, comunicação e gestão. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos (RH) tem assumido um papel cada vez mais estratégico, sendo diretamente impactada pela aceleração digital e responsável por conduzir mudanças que envolvem tanto aspectos tecnológicos quanto humanos.

Embora a digitalização do RH seja amplamente discutida em médias e grandes organizações, observa-se que as pequenas empresas enfrentam desafios específicos nesse processo. Essas organizações, que representam grande parte do tecido econômico brasileiro,

operam com estruturas mais enxutas, recursos financeiros limitados e, muitas vezes, com menor acesso a tecnologias e capacitação especializada. Autores como Strohmeier (2020) destacam que a transformação digital em Recursos Humanos não se restringe à simples adoção de tecnologias, mas envolve mudanças nos processos, na cultura organizacional e nas competências dos profissionais da área, o que tende a ser ainda mais desafiador em contextos organizacionais de menor porte.

A literatura recente aponta que, nas pequenas empresas, a aceleração digital no RH ocorre, muitas vezes, de forma reativa e não planejada, impulsionada por pressões externas, como exigências legais, avanços tecnológicos do mercado ou mudanças no comportamento dos trabalhadores (Poulose, Bhattacharjee e Chakravorty, 2024).

Nesse cenário, surgem dificuldades relacionadas à escolha adequada das tecnologias, à integração de sistemas, à resistência à mudança e à limitação de competências digitais dos colaboradores. Além disso, estudos indicam que a falta de uma estratégia clara de digitalização pode comprometer os resultados esperados e aumentar a percepção de risco associada ao uso de tecnologias digitais no RH (Buddhika, 2025).

Diante desse contexto, emerge a seguinte questão de pesquisa: quais são os principais desafios enfrentados pela gestão de Recursos Humanos de pequenas empresas diante do processo de aceleração digital? Essa questão busca compreender não apenas as barreiras tecnológicas, mas também os aspectos estruturais e humanos que influenciam a capacidade dessas organizações de digitalizar seus processos de RH de forma eficaz e sustentável.

A relevância do tema justifica-se pela importância estratégica do RH no suporte à adaptação organizacional em ambientes de constante mudança. Conforme destaca Ulrich (1997), o RH desempenha papel fundamental na criação de valor organizacional ao alinhar pessoas, processos e estratégias. No contexto da aceleração digital, essa função torna-se ainda mais crítica, pois envolve preparar pessoas para novas formas de trabalho, promover o desenvolvimento de competências digitais e assegurar que as tecnologias adotadas contribuam efetivamente para a eficiência dos processos e para a tomada de decisão gerencial. Para as pequenas empresas, compreender esses desafios é essencial para evitar investimentos inadequados, resistências internas e desigualdades no acesso aos benefícios da digitalização.

Assim, o objetivo geral deste estudo é analisar os desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos de pequenas empresas diante do processo de aceleração digital. Como objetivos específicos, busca-se: (i) identificar os principais desafios enfrentados pelo RH de pequenas empresas nesse processo, considerando aspectos tecnológicos, estruturais e

humanos; (ii) analisar as limitações dessas organizações para a adoção de tecnologias digitais no RH, especialmente no que se refere a recursos financeiros, infraestrutura e capacitação dos colaboradores; e (iii) investigar as oportunidades percebidas pelo RH das pequenas empresas a partir da digitalização de seus processos, como ganhos de eficiência, melhor organização das informações e apoio à tomada de decisão.

Para alcançar tais objetivos, a pesquisa adota uma metodologia de revisão de literatura, com base na análise de livros, artigos científicos e estudos recentes que abordam a transformação digital na gestão de Recursos Humanos, com foco específico em pequenas empresas. A revisão de literatura possibilita a sistematização do conhecimento existente, permitindo identificar convergências, lacunas e tendências sobre o tema, além de oferecer um embasamento teórico consistente para a discussão dos desafios e oportunidades associados à aceleração digital no RH.

Importa destacar que este estudo apresenta algumas limitações inerentes à sua abordagem metodológica. Por tratar-se de uma pesquisa baseada exclusivamente em revisão de literatura, os achados e reflexões desenvolvidos apoiam-se em estudos previamente publicados, não contemplando a coleta de dados empíricos diretamente junto às pequenas empresas ou aos profissionais de Recursos Humanos. Dessa forma, as análises realizadas refletem o estado do conhecimento disponível sobre o tema, podendo não captar especificidades contextuais, regionais ou setoriais vivenciadas por organizações de pequeno porte. Ainda assim, entende-se que a sistematização da literatura contribui para a compreensão dos principais desafios e oportunidades da aceleração digital no RH, além de fornecer subsídios teóricos relevantes para futuras pesquisas que adotem abordagens empíricas complementares.

Espera-se, ao final do estudo, contribuir para a ampliação do entendimento sobre como a aceleração digital tem impactado a gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas, evidenciando não apenas os obstáculos enfrentados, mas também as oportunidades que podem ser exploradas a partir da digitalização. Além disso, espera-se que os resultados auxiliem gestores e profissionais de RH a refletirem de forma mais crítica e estratégica sobre a adoção de tecnologias digitais, considerando as especificidades e limites das pequenas organizações.

## Metodologia

Este artigo caracteriza-se como uma revisão de literatura, de natureza qualitativa e abordagem exploratória, voltada a compreender e organizar o conhecimento disponível sobre os desafios da aceleração digital para a gestão de Recursos Humanos (RH) em pequenas empresas. A pesquisa bibliográfica é adequada quando se pretende reunir, comparar e interpretar contribuições já publicadas, construindo uma visão estruturada do tema e sustentando teoricamente a discussão (Marconi; Lakatos, 2003).

A busca foi realizada em plataformas acadêmicas e editoras científicas que concentram estudos sobre transformação digital, gestão e Recursos Humanos, especialmente: *Google Scholar*, *SpringerLink*, *Emerald Insight*, *MDPI* e *Heliyon* (Elsevier).

Foram utilizadas palavras-chave em português e inglês, combinadas de diferentes formas, tais como: aceleração digital, transformação digital, gestão de Recursos Humanos, digitalização de processos, pequenas empresas e *small and medium-sized enterprises* (SMEs).

A seleção dos estudos ocorreu em etapas. Foram lidos títulos e resumos para verificar aderência ao tema e, nessa triagem, adotaram-se como critérios de inclusão: (i) publicações com foco em transformação digital/digitalização aplicada ao RH ou com implicações claras para gestão de pessoas; (ii) recorte relacionado a pequenas empresas/SMEs ou possibilidade de derivar implicações para esse contexto; (iii) preferência por estudos publicados a partir de 2020, por refletirem melhor o período recente de aceleração digital. Foram excluídos textos duplicados, materiais opinativos e publicações sem conexão direta com RH ou pequenas empresas.

Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados sete artigos científicos revisados por pares para compor o núcleo analítico da revisão (Tabela 1). Adicionalmente, quatro obras teórico-metodológicas foram utilizadas para fundamentação conceitual e três fontes institucionais foram consultadas exclusivamente para contextualização do cenário brasileiro, não sendo tratadas como evidência científica central.

Após a seleção, os estudos aproveitados foram analisados com foco na construção de uma síntese interpretativa, procedimento coerente com pesquisas qualitativas, em que se busca compreender e organizar sentidos a partir do conteúdo examinado (Minayo, 2014).

Para garantir coerência entre problema, objetivos e discussão, os achados foram organizados em três eixos, diretamente alinhados aos objetivos específicos do artigo: (i) desafios enfrentados pelo RH de pequenas empresas no processo de aceleração digital

(tecnológicos, estruturais e humanos); (ii) limitações para adoção de tecnologias (recursos financeiros, infraestrutura e capacitação); e (iii) oportunidades percebidas com a digitalização (ganhos de eficiência, organização das informações e apoio à tomada de decisão).

Embora este estudo não seja um estudo de caso, adotou-se o cuidado de manter um encadeamento lógico entre as evidências encontradas na literatura e as interpretações construídas ao longo do texto, com procedimentos claros de seleção e análise, o que é compatível com a ênfase de Yin (2015) na necessidade de rigor e rastreabilidade ao organizar evidências e sustentar conclusões em pesquisas qualitativas.

**Tabela 1** - Artigos utilizados nesta revisão.

1	BUDDHIKA, Y. P. A. S. The digital transformation of human resources: a conceptual framework for small and medium-sized enterprises (SMEs). <b>Journal of Human Resource Management Perspectives</b> , v. 10, n. 2, p. 100–119, 2025. DOI: 10.4038/jhrmp.v10i2.45.
2	KALLMUENZER, A.; MIKHAYLOV, A.; CHELARU, M.; CZAKON, W. Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. <b>Review of Managerial Science</b> , v. 19, p. 2011–2038, 2024. DOI: 10.1007/s11846-024-00744-2.
3	POULOUSE, S.; BHATTACHARJEE, B.; CHAKRAVORTY, A. Determinants and drivers of change for digital transformation and digitalization in human resource management: a systematic literature review and conceptual framework building. <b>Management Review Quarterly</b> , v. 75, p. 1911–1936, 2024.
4	STROHMEIER, S. Digital human resource management: a conceptual clarification. <b>German Journal of Human Resource Management</b> , v. 34, n. 3, p. 345–365, 2020. DOI: 10.1177/2397002220921131.
5	ZAMANI, S. Z. Small and medium enterprises (SMEs) facing an evolving technological era: a systematic literature review on the adoption of technologies in SMEs. <b>European Journal of Innovation Management</b> , v. 25, n. 6, p. 735–757, 2022. DOI: 10.1108/EJIM-07-2021-0360.
6	ZHANG, Y.; IQBAL, S.; TIAN, H.; AKHTAR, S. Digitizing success: leveraging digital human resource practices for transformative productivity in Chinese SMEs. <b>Heliyon</b> , v. 10, n. 17, e36853, 2024. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e36853.
7	ZAVYALOVA, E.; SOKOLOV, D.; KUCHEROV, D.; LISOVSKAYA, A. The digitalization of human resource management: present and future. <b>Foresight and STI Governance</b> , v. 16, n. 2, p. 42–51, 2022. DOI: 10.17323/2500-2597.2022.2.42.51.

Fonte: Dados do estudo, 2026.

## Análise dos Avanços Digitais em Recursos Humanos

### Transformação digital e aceleração digital

A transformação digital tem sido amplamente discutida na literatura como um processo contínuo que vai além da adoção pontual de tecnologias, envolvendo mudanças estruturais, estratégicas e culturais nas organizações. Diferentemente da simples informatização de

rotinas, a transformação digital pressupõe a reconfiguração dos processos organizacionais e da forma como o trabalho é realizado, impactando diretamente pessoas, modelos de gestão e tomada de decisão. Nesse sentido, Strohmeier (2020) destaca que a transformação digital possui caráter sociotécnico, exigindo não apenas investimentos em tecnologia, mas também adaptações nas práticas organizacionais e nas competências dos trabalhadores.

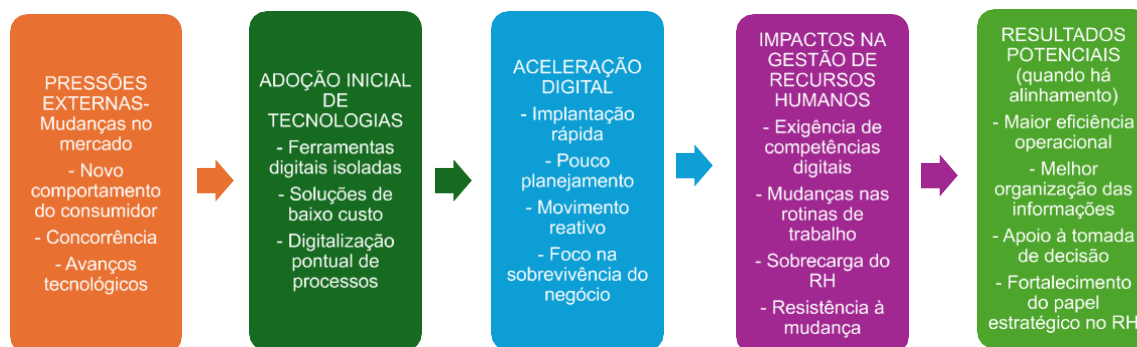
Nos últimos anos, esse fenômeno passou a ocorrer de forma intensificada, dando origem ao que muitos autores denominam aceleração digital. Esse movimento foi impulsionado por fatores contextuais, tais como o advento da Covid-19, que forçou organizações de diferentes portes a adotarem rapidamente soluções digitais para garantir a continuidade das atividades. Estudos científicos indicam que, nas pequenas e médias empresas, essa aceleração ocorreu de maneira mais reativa do que planejada, revelando fragilidades estruturais e estratégicas no uso das tecnologias digitais (Kallmuenzer et al., 2024).

No contexto das pequenas empresas, a literatura aponta que a transformação digital tende a ser fragmentada, marcada pela adoção de ferramentas isoladas e pela ausência de uma estratégia digital integrada. Zamani (2022) observa que esse padrão dificulta a consolidação de benefícios de longo prazo e amplia os riscos associados à implementação de tecnologias sem alinhamento com os objetivos organizacionais. Essa condição é agravada pelo fato de que pequenas empresas, em geral, operam com estruturas enxutas e menor capacidade de absorção tecnológica.

No contexto brasileiro, dados institucionais reforçam o caráter acelerado, porém pouco estruturado, do processo de digitalização nas pequenas empresas. Segundo pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV, 2021) em parceria com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2021), cerca de 66% das micro e pequenas empresas brasileiras encontram-se nos níveis iniciais de maturidade digital, evidenciando baixo grau de integração tecnológica e limitada incorporação de práticas digitais aos processos de gestão. O estudo aponta que, embora muitas empresas tenham sido pressionadas a adotar soluções digitais nos últimos anos, esse movimento não resultou, necessariamente, em maior maturidade digital ou em mudanças organizacionais estruturadas.

Esse processo pode ser compreendido como um movimento gradual, muitas vezes acelerado e reativo, no qual a adoção inicial de tecnologias gera impactos diretos sobre a gestão de Recursos Humanos, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1** – Etapas da transformação digital em pequenas empresas



Fonte: elaborado pelos autores, a partir de orientação do SEBRAE, 2023

De forma complementar, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2023) destaca que a transformação digital nos pequenos negócios brasileiros ocorre, em grande parte, como resposta a exigências externas, como mudanças no comportamento do consumidor e necessidade de manutenção da competitividade. Segundo o órgão, apesar da ampliação do uso de ferramentas digitais, muitas pequenas empresas ainda enfrentam dificuldades relacionadas ao planejamento do processo de digitalização, à capacitação dos colaboradores e à integração das tecnologias às rotinas de gestão. Esses dados contribuem para a compreensão do cenário nacional, servindo como base contextual para a análise dos impactos da aceleração digital sobre a gestão de Recursos Humanos.

Assim, compreender a transformação digital e sua aceleração permite reconhecer que os impactos desse processo não se limitam à adoção de novas tecnologias, mas se manifestam de forma significativa na gestão das pessoas e na organização do trabalho. Para as pequenas empresas, essa condição reforça a necessidade de compreender o papel do Recursos Humanos em um contexto digital, tema que será aprofundado na seção seguinte.

## **O papel do RH no contexto digital**

A área de Recursos Humanos ocupa posição estratégica no contexto da transformação e da aceleração digital, uma vez que as mudanças tecnológicas afetam diretamente a forma como o trabalho é organizado, as competências demandadas e as relações entre organização e colaboradores. Do ponto de vista conceitual, Ulrich (1997) já defendia que o valor do RH está associado à sua capacidade de alinhar pessoas e estratégia, premissa que se mantém atual no cenário digital.

Com a digitalização dos processos organizacionais, o papel do RH deixa de se restringir a funções administrativas, passando a envolver atividades relacionadas à gestão de competências, ao apoio à mudança organizacional e à mediação entre tecnologia e trabalho humano. Strohmeier (2020) destaca que o chamado *digital human resource management* implica a integração de tecnologias digitais às práticas de recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho e gestão da informação, transformando tanto os processos quanto o papel dos profissionais de RH.

Estudos recentes indicam que a digitalização do RH favorece uma atuação mais orientada por dados e menos baseada exclusivamente em percepções subjetivas. Zhang et al. (2024) demonstram que práticas digitais de RH contribuem para maior consistência na tomada de decisão, melhoria na organização das informações e ampliação da capacidade analítica, inclusive em pequenas e médias empresas. No entanto, os autores ressaltam que esses benefícios dependem do nível de preparo organizacional e das competências dos profissionais envolvidos.

### **Desafios da digitalização do RH em pequenas empresas**

A digitalização do RH em pequenas empresas é marcada por desafios específicos, amplamente discutidos na literatura científica. Um dos principais obstáculos refere-se às limitações de recursos financeiros, que restringem o acesso a sistemas mais robustos e dificultam investimentos contínuos em tecnologia. Kallmuenzter et al. (2024) observam que a escassez de recursos leva muitas pequenas empresas a adotarem soluções digitais de forma pontual, sem planejamento estratégico, o que compromete a eficácia dos processos de RH.

Outro desafio relevante está relacionado à infraestrutura tecnológica e à integração dos sistemas. Zamani (2022) destaca que a ausência de plataformas integradas e a dependência de processos manuais ou ferramentas básicas limitam o uso estratégico das informações e aumentam a carga operacional do RH. Essa fragmentação dificulta a consolidação de dados e reduz o potencial da digitalização para apoiar decisões gerenciais.

Os aspectos humanos também se configuram como barreiras importantes. A literatura indica a existência de lacunas significativas em competências digitais, tanto entre profissionais de RH quanto entre gestores e colaboradores. Estudos apontam que a resistência

à mudança, o receio em relação ao uso de tecnologias e a falta de capacitação comprometem a adoção efetiva das práticas digitais (Buddhika, 2025).

Além disso, nas pequenas empresas, o RH frequentemente acumula funções ou é exercido por profissionais sem formação específica, o que amplia a dificuldade de implementação de processos digitais estruturados. Essa condição organizacional limita o tempo disponível para planejamento, treinamento e avaliação das soluções adotadas, reforçando o caráter reativo da digitalização (Buddhika, 2025).

Assim, os desafios da digitalização do RH em pequenas empresas não se limitam à tecnologia em si, mas envolvem condições estruturais, humanas e organizacionais que precisam ser consideradas de forma integrada para que o processo seja sustentável.

### **Oportunidades da digitalização para o RH**

Apesar dos desafios, a literatura destaca diversas oportunidades associadas à digitalização do RH em pequenas empresas. Um dos principais benefícios refere-se ao aumento da eficiência operacional, sobretudo por meio da automação de atividades administrativas, como controle de informações, rotinas de pessoal e gestão de documentos. Zhang et al. (2024) evidenciam que a digitalização permite reduzir retrabalhos e liberar tempo do RH para ações mais estratégicas.

Outra oportunidade relevante diz respeito à melhoria na organização e no acesso às informações. Sistemas digitais facilitam o registro, a atualização e a análise de dados relacionados aos colaboradores, contribuindo para maior transparência e suporte à tomada de decisão. Zavyalova et al. (2022) destacam que, quando bem utilizadas, as ferramentas digitais ampliam a confiabilidade das informações e fortalecem o papel analítico do RH.

A literatura também aponta que a digitalização favorece o apoio à tomada de decisão gerencial, mesmo em estruturas organizacionais de pequeno porte. Poulou, Bhattacharjee e Chakravorty (2024) indicam que o uso de dados e relatórios digitais auxilia gestores a identificar padrões, necessidades de capacitação e oportunidades de melhoria nos processos de gestão de pessoas.

No que se refere às oportunidades no contexto brasileiro, publicações institucionais também indicam que a digitalização pode favorecer a profissionalização da gestão nas pequenas empresas. O SEBRAE (2023) ressalta que o uso de soluções digitais simples e compatíveis com a realidade dos pequenos negócios pode contribuir para a melhoria da

organização das informações, da comunicação interna e do controle de processos relacionados à gestão de pessoas. Embora esses dados não substituam a evidência científica discutida anteriormente, eles auxiliam na compreensão das condições práticas em que o RH das pequenas empresas brasileiras está inserido, reforçando a relevância do tema abordado neste estudo

### **Considerações Finais**

A partir da revisão de literatura realizada, foi possível compreender que a aceleração digital constitui um processo irreversível e estratégico para a gestão de Recursos Humanos, ainda que marcado por desafios significativos no contexto das pequenas empresas. Observa-se que a incorporação acelerada de tecnologias digitais nessas organizações ocorre, em muitos casos, de forma reativa, impulsionada por pressões externas e sem o devido planejamento, o que limita a consolidação de benefícios sustentáveis no longo prazo.

No que se refere aos desafios enfrentados pelo setor de Recursos Humanos em pequenas empresas, destacam-se as restrições financeiras, a fragilidade da infraestrutura tecnológica e as dificuldades de integração entre sistemas. Esses obstáculos são agravados por aspectos humanos e organizacionais, como a escassez de competências digitais, a resistência à mudança e a sobrecarga de funções do RH, frequentemente exercido em estruturas enxutas e com recursos limitados. Tais fatores reduzem a capacidade do setor de atuar de forma estratégica no processo de digitalização.

As limitações associadas à adoção de tecnologias digitais revelam que, nas pequenas empresas, o planejamento das iniciativas de digitalização tende a ser secundário frente às demandas operacionais do dia a dia. A ausência de profissionais especializados, a dependência de soluções simplificadas e a falta de uma visão integrada do processo digital contribuem para a fragmentação das práticas de Recursos Humanos e para a redução do potencial transformador das tecnologias.

Apesar desses desafios, o estudo evidencia oportunidades relevantes decorrentes da digitalização do RH. A adoção adequada de soluções digitais pode promover ganhos em eficiência operacional, melhorar a organização e o acesso às informações e ampliar o apoio à tomada de decisão gerencial. Mesmo em estruturas organizacionais de pequeno porte, a digitalização pode contribuir para a profissionalização da gestão de pessoas e para o

fortalecimento do papel estratégico do Recursos Humanos, desde que alinhada às capacidades reais da organização.

Como limitação do estudo, destaca-se o fato de a pesquisa ter sido baseada exclusivamente em revisão de literatura, não contemplando investigação empírica junto a pequenas empresas ou profissionais de Recursos Humanos. Dessa forma, as conclusões refletem o estado do conhecimento disponível na literatura e podem não capturar especificidades contextuais ou setoriais.

Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras avancem por meio de estudos empíricos, como estudos de caso, pesquisas *survey* ou abordagens qualitativas, a fim de aprofundar a compreensão sobre como a aceleração digital se manifesta na prática das pequenas empresas. Também se sugere a investigação de práticas específicas do RH digital, bem como do papel da liderança e da cultura organizacional no sucesso das iniciativas de digitalização.

Conclui-se que a aceleração digital impõe desafios relevantes à gestão de Recursos Humanos em pequenas empresas, mas também oferece oportunidades importantes para a melhoria dos processos e para a ampliação do papel estratégico do setor. O aproveitamento desses benefícios depende de uma abordagem gradual e coerente, que reconheça as limitações estruturais dessas organizações e valorize o desenvolvimento de pessoas como elemento central da transformação digital.

## Referências

BUDDHIKA, Y. P. A. S. The digital transformation of human resources: a conceptual framework for small and medium-sized enterprises (SMEs). **Journal of Human Resource Management Perspectives**, v. 10, n. 2, p. 100–119, 2025. DOI: 10.4038/jhrmp.v10i2.45.

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV); AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (ABDI). **Pesquisa sobre maturidade digital das micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2021. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/retrospectiva-2021-pesquisa-mostra-66-micro-e-pequenas-empresas-estao-niveis-iniciais>>. Acesso em: mar. 2026.

KALLMUENZER, A.; MIKHAYLOV, A.; CHELARU, M.; CZAKON, W. Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. **Review of Managerial Science**, v. 19, p. 2011–2038, 2024. DOI: 10.1007/s11846-024-00744-2.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2014.

POULOUSE, S.; BHATTACHARJEE, B.; CHAKRAVORTY, A. Determinants and drivers of change for digital transformation and digitalization in human resource management: a systematic literature review and conceptual framework building. **Management Review Quarterly**, v. 75, p. 1911–1936, 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Transformação digital para micro e pequenas empresas**. Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/transformacao-digital-para-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 25 mar. 2026.

STROHMEIER, S. Digital human resource management: a conceptual clarification. **German Journal of Human Resource Management**, v. 34, n. 3, p. 345–365, 2020. DOI: 10.1177/2397002220921131.

ULRICH, D. **Human Resource Champions**: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZAMANI, S. Z. Small and medium enterprises (SMEs) facing an evolving technological era: a systematic literature review on the adoption of technologies in SMEs. **European Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 6, p. 735–757, 2022. DOI: 10.1108/EJIM-07-2021-0360.

ZHANG, Y.; IQBAL, S.; TIAN, H.; AKHTAR, S. Digitizing success: leveraging digital human resource practices for transformative productivity in Chinese SMEs. **Heliyon**, v. 10, n. 17, e36853, 2024. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e36853.

ZAVYALOVA, E.; SOKOLOV, D.; KUCHEROV, D.; LISOVSKAYA, A. The digitalization of human resource management: present and future. **Foresight and STI Governance**, v. 16, n. 2, p. 42–51, 2022. DOI: 10.17323/2500-2597.2022.2.42.51.

●

Recebido: 23/03/2026; Aceito: 08/04/2026; Publicado: 31/05/2026