

ESTUDO IIRH

Raio-x à digitalização dos RH: o que está realmente a mudar?



COM O APOIO DE



INSTITUTO DE
INFORMAÇÃO EM
RECURSOS HUMANOS



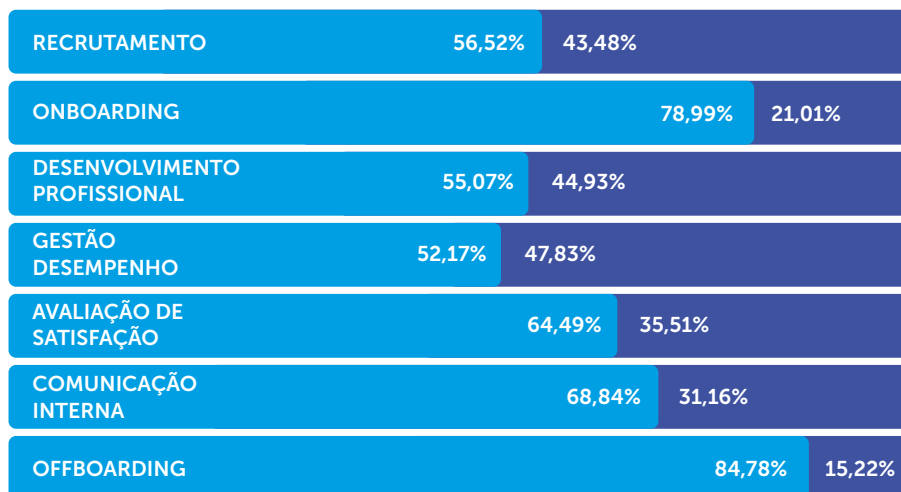
Raio-x à digitalização dos RH: o que está realmente a mudar?

Nos últimos anos, a tecnologia tornou-se um dos focos de investimento na área de recursos humanos, trazendo mudanças significativas em processos, competências e modelos de trabalho. A crescente adoção de ferramentas digitais e de inteligência artificial (IA) tem influenciado desde o recrutamento à experiência dos colaboradores. Para aprofundar o tema, o IIRH e a RHmagazine, com o apoio do Clan, realizaram um inquérito com 276 profissionais, sobretudo técnicos de RH.



s dados são claros. O recrutamento (43,5%) e a gestão de desempenho (47,8%) são atualmente os processos mais digitalizados, com o uso consolidado de softwares e tecnologias digitais, o que reflete a prioridade dada às áreas críticas da gestão de talento. Por outro lado, processos como o onboarding (21%) e o offboarding (15,2%) apresentam uma baixa penetração de soluções digitais, revelando um descompasso na evolução das práticas de RH.

Utiliza algum software de?



● Não ● Sim

Entre as organizações que ainda não utilizam software para gerir processos de RH, verifica-se que, dependendo da área funcional, entre 40% e 48% ainda não ponderaram sequer a adoção de ferramentas digitais - sendo esse valor mais expressivo no onboarding (48,31%) e na avaliação de satisfação (47,17%), evidenciando uma resistência que poderá comprometer a experiência dos colaboradores e a percepção da cultura organizacional.

Adoção limitada de tecnologias emergentes como IA e Big Data

Embora a digitalização esteja a ganhar terreno, a adoção de tecnologias emergentes, como IA, automação e Big Data, ainda é limitada. Apenas no recrutamento mais de um quarto das empresas (26,09%) afirmam já integrar essas tecnologias, confirmando que esta é uma área onde a inovação tecnológica tem gerado resultados mais tangíveis. Nas restantes áreas, o

uso destas tecnologias é mais residual, sobretudo no onboarding e na avaliação de satisfação, com apenas 7,97% de adesão.

Entre as organizações que ainda não recorrem a tecnologias emergentes nos seus processos de RH, a maioria admite ainda não ter ponderado a sua implementação. O recrutamento (18,42%) volta a destacar-se como a área com maior à adoção futura destas tecnologias. No entanto, em áreas como comunicação interna (6,90%) e offboarding (8,40%), a vontade de avançar com estas inovações é mais contida.

Benefícios vs riscos

Os profissionais de RH destacam a redução do

tempo na execução das tarefas (88,41%) como a principal vantagem da digitalização. A par da eficiência, também a standardização dos processos (41,30%) e a diminuição dos erros (39,13%) surgem como benefícios relevantes.

Ainda que com menor incidência, a melhoria da comunicação interna (19,57%) e a fiabilidade dos dados (15,22%) são também mencionadas como contributos positivos deste processo.

Contudo, a transformação digital não está isenta de riscos. A segurança e proteção de dados (52,17%) lidera as preocupações dos inquiridos, refletindo a crescente preocupação com a privacidade e a conformidade

legal. Além disso, a perda da humanização nas relações de trabalho preocupa 50,72% dos profissionais, o que sinaliza o risco de a tecnologia reduzir o contato pessoal, essencial na gestão de pessoas.

Outros receios apontados incluem o viés algorítmico, dificuldades de integração de sistemas e uma eventual dependência excessiva da tecnologia.

Quanto aos aspetos da experiência digital que mais beneficiam os colaboradores, os benefícios mais valorizados incluem o acesso fácil e rápido a informações e recursos - como políticas, benefícios e formação online (73,19%). Já a automação de processos administrativos, como pedidos de férias e gestão de tempo, é destacada por 57,97% dos participantes.

A flexibilidade para trabalhar remotamente ou em regime híbrido, valorizada por 47,83% dos inquiridos, reflete as mudanças pós-pandemia e a transformação dos modelos de trabalho.

Desafios da digitalização

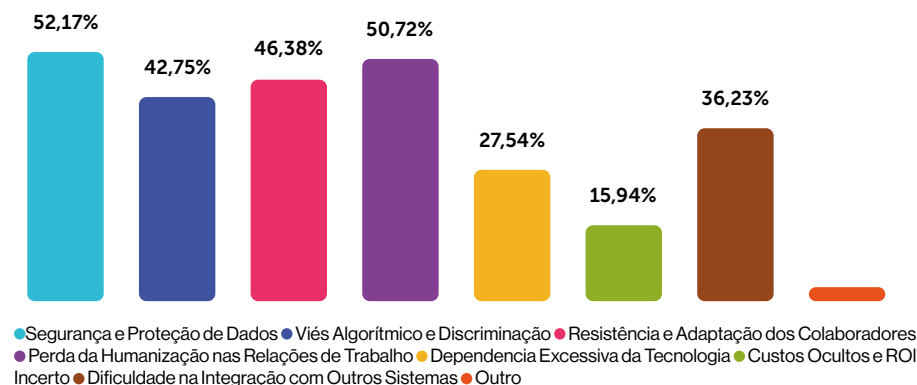
Apesar dos progressos, os obstáculos à adoção de ferramentas digitais em RH são significativos. Os principais desafios passam pelo custo (62,32%) e pela gestão da mudança (62,32%), o que demonstra que os investimentos financeiros e a capacidade de adaptação organizacional são questões centrais.

A dificuldade em adaptar soluções à realidade específica de cada empresa (55,80%) e a escassez de competências internas (36,23%) são também entraves a ter em conta, bem como a limitação de recursos (32,61%). Estes dados sugerem que a digitalização não deve ser encarada como um projeto tecnológico isolado, mas como uma transformação sistémica

Quais considera serem os principais ganhos na adoção de ferramentas digitais para o setor dos Recursos Humanos?



Quais considera serem os principais riscos na adoção de ferramentas digitais para o setor dos Recursos Humanos?



que requer liderança, planeamento e o envolvimento da organização como um todo.

Neste contexto, o perfil do profissional de RH evolui rapidamente. A competência mais valorizada é a capacidade de análise de dados e métricas (People Analytics), com 65,94% dos inquiridos a destacá-la. Segue-se a adaptação à mudança e resiliência (39,13%) e o domínio de tecnologias como IA e automação (38,41%).

Competências para gerir ferramentas digitais (35,51%) e liderar equipas remotas (18,84%) também ganham expressão e reforçam a necessidade de profissionais ágeis, com visão estratégica e preparados para atuar num ambiente em constante transformação.

No domínio do recrutamento e seleção, os inquiridos consideram que a principal vantagem é a redução do tempo do processo (78,95%). A facilidade na identificação do perfil ideal (60,90%) e a padronização do processo (36,84%) são outros ganhos relevantes.

Mas não é tudo: 36,09% valorizam a facilitação da comunicação com os candidatos, enquanto a melhoria da experiência dos candidatos (21,05%) e dos profissionais de RH (33,08%) confirmam o impacto positivo dessas tecnologias na atração e seleção de talento.

As prioridades dos candidatos em 2025

Quando olhamos para o futuro, os profissionais identificam como prioridades dos candidatos a flexibilidade do regime de trabalho (91,73%) e o pacote de compensação e benefícios (86,47%).

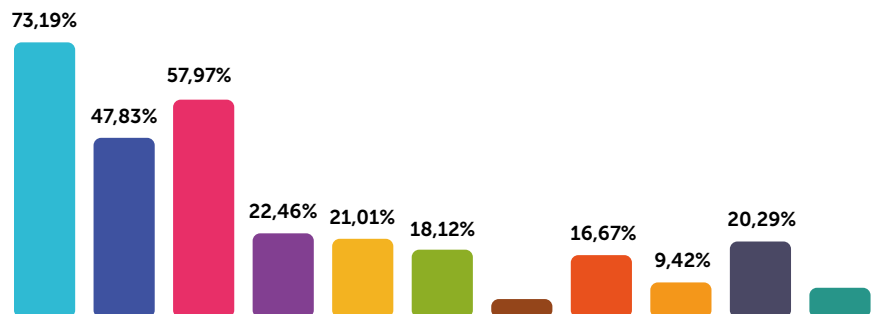
Outros fatores como a notoriedade da marca empregadora (29,32%) e as expecta-

tivas face à liderança (32,33%) caem para segundo plano. Em contrapartida, a senioridade da função e o tipo de contrato (full time ou part time) têm menor peso na decisão dos candidatos. Estes dados sugerem que os empregadores devem alinhar a sua proposta de valor com as novas expectativas do mercado de talento, apostando numa experiência de colaborador mais digital, personalizada e humana.

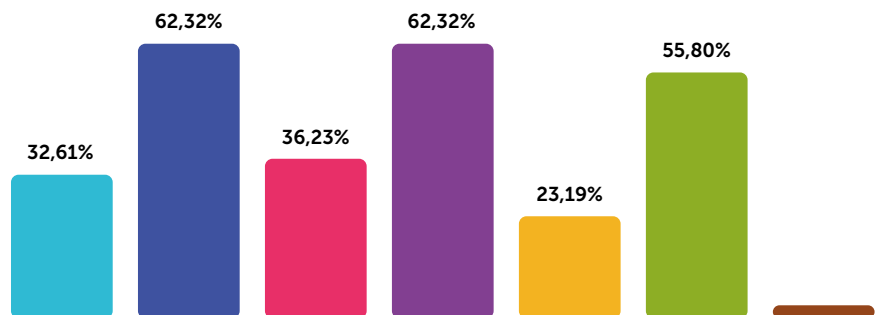
Conclusões

Com base nesta análise, torna-se evidente que a digitalização está a moldar profundamente a área de RH em Portugal, trazendo ganhos significativos ao nível da eficiência, experiência do colaborador e rapidez nos processos. A questão já não é "se" a digitalização deve acontecer, mas "como" e "com que urgência" será implementada nas diferentes áreas dos RH. Ainda assim, os desafios financeiros,

Quais os aspetos da experiência digital do emprego que, na sua opinião, mais beneficiam os colaboradores?



Quais considera serem os principais desafios na adoção de ferramentas digitais para o setor dos Recursos Humanos?



Recursos ● Custo ● Competências dos profissionais de Recursos Humanos ● Gestão da Mudança ● Experiência do colaborador (despersonalização) ● Adaptação das ferramentas à realidade corporativa em questão ● Outro

humanos e operacionais exigem atenção e investimento contínuo para que a digitalização seja um verdadeiro facilitador da gestão de pessoas e do desenvolvimento organizacional.

Apesar do interesse crescente, apenas 19,2% dos profissionais planejam recorrer a empresas especializadas para apoiar a digitalização dos processos de RH, enquanto 80,8% não têm essa intenção. Estes dados

apontam para uma aposta na autonomia e na capacitação interna das equipas de RH.

No âmbito do recrutamento, a tendência é semelhante: 17,7% pretendem usar serviços externos, contra 82,3% que preferem gerir internamente, reforçando a aposta na capacitação e autonomia internas, mesmo em áreas críticas.

Este inquérito contou, sobretudo, com a participação de técnicos de recursos

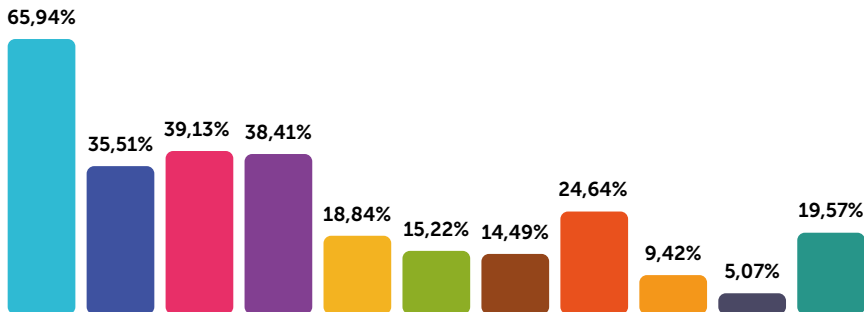
humanos, que representam 40,63% do total de inquiridos. Seguem-se os diretores de RH, com 30,47%. Os responsáveis por áreas como recrutamento, remuneração, formação, bem-estar e felicidade organizacional somam, no seu conjunto, 14,84%. Já administradores, diretores-gerais e CEOs representam 7,81%, enquanto estudantes e outros perfis completam os restantes 6,25%.

Os dados refletem também uma grande diversidade setorial, sublinhando o carácter transversal das ferramentas digitais no universo dos recursos humanos. As “outras atividades de serviços” lideram com 17,69%, seguidas pelas atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (13,85%) e pelas indústrias transformadoras (13,08%). O comércio por grosso e a retalho, a par das atividades de informação e comunicação, registam ambos 9,23%. Setores como a construção (6,15%) e a administração pública (5,38%) também estão representados, reforçando a abrangência da amostra.

O perfil dos participantes demonstra ainda diversidade em termos de dimensão empresarial. A maioria está integrada em empresas de média e grande dimensão: 32,3% pertencem a organizações com 51 a 250 colaboradores, seguidos por 20,8% em empresas com 251 a 500 trabalhadores e outros 20,8% em estruturas com 501 a 2000. Apenas uma pequena fatia (3,1%) trabalha em microempresas com menos de 10 colaboradores.

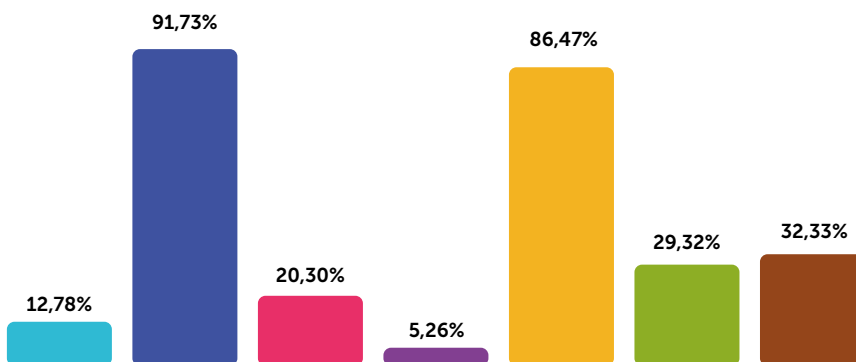
A revolução digital em RH está em curso. O desafio agora é garantir que acontece de forma integrada, segura e verdadeiramente transformadora. 

Que competências são agora mais valorizadas nos profissionais de RH devido ao aumento da utilização de ferramentas digitais?



● Capacidade de análise de dados e métricas de RH (People Analytics) ● Competências em gestão de ferramentas digitais e plataformas de software de RH ● Adaptação à mudança e resiliência face à transformação digital ● Conhecimento em automação de processos e inteligência artificial ● Habilidades em gestão de equipas remotas e trabalho colaborativo digital ● Conhecimentos de cibersegurança e proteção de dados sensíveis ● Comunicação eficaz em ambientes digitais e através de ferramentas virtuais ● Capacidade de aprendizagem contínua e atualização tecnológica ● Capacidade de personalização de experiências digitais para melhorar o envolvimento dos colaboradores ● Competências em design de experiências de colaborador (User Experience, UX) para processos de RH ● Liderança em ambientes híbridos e digitais

Na busca por emprego, por parte dos candidatos, quais consideram ser os principais fatores de procura, em 2025?



● Full time/ part time ● Híbrido/ remoto/ presencial ● Especialização da função ● Senioridade da função ● Pacote de compensação e benefícios ● Notoriedade da marca ● Expectativas face à liderança

Experiência digital na nova arquitetura dos recursos humanos

EDUARDO MARQUES LOPES

Diretor de Marketing e Comunicação do Clan

Não é novidade nenhuma que o mercado de trabalho está em constante mudança, uma evolução quase radical, quando em causa está a adoção cada vez maior da tecnologia. Já não se discute se a tecnologia deve moldar a cultura empresarial, mas como a devemos utilizar para sermos mais eficientes, mantendo o toque humano. O recente estudo “Experiência Digital do Emprego – Tendências e Aplicações” do IIRH e da RHmagazine, com o apoio do Clan, vem analisar o impacto que as novas tecnologias podem ter nos Recursos Humanos (RH). A principal conclusão – arriscamos avançar já – é inequívoca. Quem se focar apenas na eficiência, pode comprometer os alicerces da construção e manutenção de talentos na empresa.

Esta transformação digital é visível na adoção cada vez mais consolidada de software de RH, com destaque para a gestão de desempenho (48%) e formação (45%). Contudo, o grande valor destas ferramentas também reside no recrutamento. A

tecnologia permite ser mais eficiente – reduzir o tempo de seleção (78%) e identificar o perfil mais adequado (60%) –, dando espaço ao recrutador para se focar no fator humano, criar experiências de candidatura positivas e relações que podem ser decisivas na captação de talento. O estudo é imperativo no que toca à principal motivação para adotar ferramentas digitais: diminuição do tempo na execução das tarefas (88%). É um objetivo compreensível, já que os profissionais de hoje procuram uma vida integrada, em que a tecnologia é uma grande facilitadora, permitindo o acesso fácil a informações (73%) e a automação de processos administrativos (58%), que os libertam de tarefas repetitivas, para se concentrarem no que realmente acrescenta valor, tornando-as mais eficientes.

O estudo revela ainda que

a automação de processos administrativos, como pedidos de férias e a gestão de tempo, são alguns dos mais benéficos aspetos da experiência digital para os colaboradores. Cerca de 58% dos inquiridos indicam que este é um ganho significativo, o que prova que a necessidade de libertação que muitos profissionais sentem, face a tarefas repetitivas, se aplica também às tarefas que estão relacionadas com mecanismos internos e administrativos das próprias empresas, e não apenas com o trabalho “para cliente”.

Ao mesmo tempo, a personalização na formação e desenvolvimento de competências, mencionada por 22% dos participantes, e a melhoria na comunicação interna através de plataformas digitais colaborativas, destacada por 21%, são outros exemplos de como a digitalização pode enriquecer a experiência do

“A FLEXIBILIDADE NÃO É UM ‘EXTRA’, MAS A NOVA - E VALIOSA - MOEDA DE TROCA NO MERCADO DE TRABALHO”

"AS EMPRESAS QUE UTILIZAREM AS FERRAMENTAS DIGITAIS PARA CONSTRUIR UMA CULTURA DE FLEXIBILIDADE, CONFIANÇA E CRESCIMENTO VÃO ATRAIR E RETER O TALENTO QUE VAI DEFINIR O FUTURO"



Eduardo Marques
Lopes, Diretor
de Marketing e
Comunicação
do Clan

colaborador, promovendo o crescimento individual e a coesão da equipe. Estes aspectos contribuem para um ambiente de trabalho mais dinâmico e adaptável, onde a tecnologia serve como um pilar para o bem-estar e a produtividade.

Contudo, a eficiência e o bem-estar são apenas um lado da "construção". O verdadeiro desafio é responder às expectativas dos colaboradores

e candidatos. Nesse ponto, o estudo é implacável: em 2025, o principal fator na procura de emprego para quase 92% dos candidatos é a escolha do modelo de trabalho, superando mesmo o pacote de compensação e benefícios (86%), que está em segundo lugar. Estes dados provam que a flexibilidade não é um "extra", mas a nova - e valiosa - moeda de troca no mercado de trabalho.

Esta realidade exige uma

evolução do próprio profissional de RH para um "arquiteto da experiência do colaborador", em que se valorizam competências como a capacidade de análise de dados (66%), a adaptação à mudança (39%) e o conhecimento em automação e IA (38%).

Claro que esta transição não está isenta de desafios. Existem obstáculos como o custo e a gestão da mudança (ambos com 62%), a par de preocupações com a segurança e proteção de dados (52%) ou com a perda da humanização nas relações de trabalho (51%).

Independentemente desses desafios, os resultados deste estudo são um apelo à ação da liderança moderna, que deve investir em tecnologia com intencionalidade, para servir as pessoas, comunicar com as equipas e redesenhar um modelo de confiança e responsabilidade. Os líderes devem olhar para a tecnologia como um investimento estratégico no seu ativo mais valioso: as pessoas. As empresas que utilizarem as ferramentas digitais para construir uma cultura de flexibilidade, confiança e crescimento vão atrair e reter o talento que vai definir o futuro. A tecnologia é o meio, mas a experiência humana continua a ser a base principal - e é aí que está a verdadeira vantagem competitiva. 

"A TECNOLOGIA É O MEIO, MAS A EXPERIÊNCIA HUMANA CONTINUA A SER A BASE PRINCIPAL - E É AÍ QUE ESTÁ A VERDADEIRA VANTAGEM COMPETITIVA"