

FACULDADE DE TECNOLOGIA PADRE DANILO JOSÉ DE OLIVEIRA OHL

**BRUNA NATHALIELE CAMILLO
IANY VITÓRIA CABOCLO DE ANDRADE
THALITA IANES SANTOS**

**O IMPACTO DA AUTOMAÇÃO E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO
DE PESSOAS DO SETOR DE LOGÍSTICA DA REGIÃO DE BARUERI**

BARUERI

2025

FACULDADE DE TECNOLOGIA PADRE DANILO JOSÉ DE OLIVEIRA OHL

BRUNA NATHALIELE CAMILLO

IANY VITÓRIA CABOCLO DE ANDRADE

THALITA IANES SANTOS

**O IMPACTO DA AUTOMAÇÃO E DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO
DE PESSOAS DO SETOR DE LOGÍSTICA DA REGIÃO DE BARUERI**

Projeto de pesquisa apresentado à banca examinadora da Faculdade de Tecnologia de Barueri como requisito parcial para obtenção do título de tecnólogo em GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.

Orientador: Prof. Me. CARLOS ANTONIO DE LIMA PENHALBER

BARUERI

2025

SUMÁRIO

RESUMO	4
INTRODUÇÃO	4
REFERENCIAL TEÓRICO	6
1 AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS RPA E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE CORPORATIVO	6
2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE PESSOAS	7
2.1 SUBSISTEMA DE PROVISÃO.....	7
2.2 SUBSISTEMA DE MONITORAÇÃO.....	8
2.3 SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO.....	8
2.4 SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO.....	8
2.5 SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO.....	8
3 RH DESAFIOS ÉTICOS E PRÁTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA AUTOMAÇÃO E INTELIGENCIA ARTIFICIAL NO RH	9
3.1 DESENVOLVIMENTO DE DIRETRIZES E PADRÕES ÉTICOS DE IA.....	10
3.1.1 ESTRUTURAS ÉTICAS.....	10
3.1.2 COLABORAÇÃO DA INDÚSTRIA.....	10
3.1.3 PADRÕES GLOBAIS.....	10
METODOLOGIA	11
1 PESQUISA BIBLIOGRAFICA	11
2 PESQUISA DE CAMPO	11
3 ANÁLISE DOS DADOS	12
4 ASPECTOS ÉTICOS	12
ANÁLISE DE RESULTADOS	12
1 INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE RESULTADOS	12
2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	13
2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES.....	13
2.2 GRAU DE ADOÇÃO DE IA E AUTOMAÇÃO.....	15
2.3 IMPACTOS OPERACIONAIS E HUMANOS.....	16
2.4 SATISFAÇÃO, CUSTOS E PERCEPÇÃO DE VALOR.....	21
3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	26
4 COMPARAÇÃO COM O REFERENCIAL TEÓRICO	27
5 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	29
6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	30
7 CONCLUSÃO DA ANÁLISE	31
CONCLUSÃO	32

REFERÊNCIAS	34
ANEXOS.....	35
1 QUESTIONÁRIO APLICADO	35
2 TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA	39

RESUMO

Este estudo investiga como a automação de processos e a inteligência artificial (IA) estão impactando a gestão de pessoas em organizações, com foco no setor de logística. O objetivo foi explorar os benefícios e desafios dessas tecnologias, especialmente no aumento da eficiência e nos dilemas éticos relacionados à tomada de decisões automatizadas. Para isso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, associada a uma pesquisa de campo em empresas do setor de logística da região de Barueri, SP, utilizando questionários e entrevistas semiestruturadas. A análise dos dados propiciou de estatística descritiva para identificar tendências e percepções dos colaboradores sobre o impacto dessas tecnologias. Conclui-se que, embora a automação e a IA tragam ganhos operacionais significativos, é essencial implementar governança e supervisão adequadas para garantir decisões justas e éticas.

Palavras-chave: automação, inteligência artificial, gestão de pessoas, ética, logística, tecnologia.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o uso de tecnologias como a automação de processos, conhecida como RPA (Robotic Process Automation), e a inteligência artificial (IA) tem se expandido significativamente dentro das organizações. A automação de processos, que começou a ganhar tração no início dos anos 2000, visa reduzir ou eliminar a intervenção humana em tarefas repetitivas e operacionais, como verificações em planilhas e lançamentos de dados. Esses robôs podem ser divididos em duas categorias: robôs assistidos, que operam sob supervisão humana, e robôs não assistidos, que atuam de forma autônoma em servidores. Embora o termo "robótica" possa evocar a imagem de máquinas físicas, a automação de processos é executada por softwares previamente programados para otimizar atividades sem tomada de decisão, permitindo que os colaboradores foquem em tarefas mais estratégicas e intelectuais.

Já a inteligência artificial, cujas raízes remontam às décadas de 1940 e 1950, busca desenvolver sistemas que executem tarefas tradicionalmente ligadas à inteligência humana. De acordo com Luger (2013), a IA é "a disciplina que se preocupa com a criação de programas que possam exibir comportamentos que, caso fossem exibidos por seres humanos, seriam considerados inteligentes". Seu desenvolvimento percorreu três grandes períodos: um início promissor nas décadas de 1950 e 1960, um período de estagnação conhecido como o "inverno

da IA", entre as décadas de 1970 e 1980, e o ressurgimento atual, que começa nos anos 1990 e avança até os dias de hoje. No contexto da gestão de pessoas, a IA pode ser utilizada para prever comportamentos, identificar problemas antes que eles se tornem críticos e otimizar processos de recrutamento, retenção de talentos e treinamento. No entanto, apesar de suas vantagens, o uso de IA no RH levanta questões importantes, como o risco de discriminação algorítmica e a proteção de dados pessoais.

O problema que se apresenta, então, é o desafio de integrar essas tecnologias de forma eficaz e ética na gestão de pessoas. Embora a automação e a IA possam trazer ganhos expressivos de produtividade e eficiência, as organizações enfrentam dilemas como a substituição de funções humanas, a supervisão das decisões automatizadas e as implicações legais e morais do uso dessas ferramentas. As empresas precisam encontrar um equilíbrio entre a adoção dessas inovações e a preservação do elemento humano nas relações de trabalho.

Assim, o objetivo deste trabalho é analisar de que forma a automação e a inteligência artificial estão impactando a gestão de pessoas nas organizações. A pesquisa pretende não apenas explorar os benefícios trazidos por essas tecnologias, como o aumento da eficiência e a redução de custos operacionais, mas também destacar os desafios éticos e práticos que surgem com sua implementação, como a necessidade de supervisão humana em decisões críticas e os riscos de um tratamento injusto ou enviesado dos colaboradores.

A justificativa para este estudo se baseia na relevância do tema em um cenário corporativo cada vez mais digital e automatizado. À medida que as empresas adotam novas tecnologias para melhorar seus processos, é essencial avaliar como essas ferramentas podem ser usadas de forma a maximizar seu potencial sem comprometer os valores éticos fundamentais, como a equidade e o respeito à privacidade. Além disso, o uso da IA em Recursos Humanos está se tornando uma tendência crescente e inevitável, tornando este um momento oportuno para uma análise aprofundada sobre seus impactos.

Portanto, a automação de processos e a inteligência artificial estão moldando o futuro da gestão de pessoas, trazendo inovações significativas, mas também desafios complexos. A adoção dessas tecnologias não é apenas uma questão de eficiência operacional, mas também de como as organizações se adaptam a uma nova realidade em que as decisões sobre pessoas, muitas vezes, são mediadas por máquinas. Ao longo deste trabalho, será possível entender como essa transformação está impactando o papel dos gestores de Recursos Humanos e quais

estratégias podem ser adotadas para maximizar os benefícios das inovações tecnológicas, sem perder de vista os aspectos éticos e humanos que são fundamentais para o sucesso organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

1 AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS RPA E SEUS IMPACTOS NO AMBIENTE CORPORATIVO

A Automação Robótica de Processos (RPA) é uma tecnologia amplamente adotada pelas organizações com o objetivo de automatizar tarefas operacionais repetitivas, liberando os colaboradores para atividades mais estratégicas. Segundo Willcocks et al. (2015), o RPA pode ser definido como uma "configuração de software para realizar o trabalho anteriormente realizado por pessoas" (p. 4). Essa automação é possível através de ferramentas que utilizam regras como "if, then, else", operando em dados estruturados e interagindo diretamente com sistemas por meio de interfaces gráficas (Cewe et al., 2018).

Além disso, o RPA é descrito como uma solução eficiente e econômica para automatizar tarefas estruturadas, "imitar a atuação humana na realização de tarefas e procedimentos operacionais repetitivos e estruturados" (Aguirre & Rodriguez, 2017, p. 65). Com isso, a tecnologia se apresenta como uma opção vantajosa para a substituição de atividades manuais, podendo lidar com processos de alta volumetria e regras bem definidas, como explica Freitas Júnior.

O trabalho mostra os impactos e benefícios obtidos com a automatização desses dois processos, assim como a redução de custo da operação, redução de erros na execução, ganho de agilidade, padronização dos processos e liberação de horas de trabalho que foram automatizadas (FREITAS JUNIOR, 2021, p. 33) .

Conforme Hallikainen et al. (2018), o RPA evoluiu, tornando-se uma ferramenta capaz de automatizar não apenas tarefas simples, mas também regras de negócios complexas,orquestrando centenas de "robôs" de software para processar grandes volumes de trabalho. Os impactos dessa tecnologia no ambiente corporativo incluem a otimização de processos, redução de erros e custos operacionais, como observa Lacity & Willcocks (2016), que relatam uma economia significativa em organizações que adotaram RPA, alcançando "um retorno do investimento de 650 a 800% em um período de três anos" (p. 21).

Contudo, para garantir que a automação atinja todo o seu potencial, é necessário que as empresas adotem uma abordagem estruturada na implementação do RPA. Isso envolve a

"definição clara de metas, monitoramento contínuo e a seleção cuidadosa dos processos a serem automatizados" (Freitas Júnior, 2021, p. 39). Dessa forma, a tecnologia não só otimiza a operação, como também proporciona uma visão mais transparente e eficiente dos fluxos de trabalho corporativos.

Em conclusão, a RPA tem o potencial de transformar o ambiente corporativo, oferecendo uma automação robusta para tarefas de alta frequência e regras padronizadas. Seus benefícios incluem desde a redução de custos até o aumento da produtividade e qualidade, tornando-se uma ferramenta indispensável para empresas que buscam modernizar suas operações e se adaptar ao cenário competitivo global.

2 INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NA GESTÃO DE PESSOAS

O desenvolvimento da inteligência artificial (IA) nos últimos anos tem proporcionado uma série de inovações no campo da gestão de pessoas. Segundo Luger (2013), a IA é "a disciplina que se preocupa com a criação de programas que possam exibir comportamentos que, caso fossem exibidos por seres humanos, seriam considerados inteligentes". Com o uso de IA, processos de gestão, como recrutamento e seleção, avaliação de desempenho e gestão de talentos, podem ser realizados de forma mais eficiente e assertiva.

A gestão de pessoas acontece dentro de uma organização desde a captação de profissionais qualificados para ocupar determinado cargo ou função até o desligamento. A gestão de RH se subdivide em 5 subsistemas, sendo estes: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

2.1 SUBSISTEMA DE PROVISÃO

O processo de prover ou agregar pessoas consiste na busca e atração de candidatos com perfil ideal para ocupação de determinado cargo ou função dentro de uma empresa.

Os processos de agregar pessoas constituem as rotas de ingresso das pessoas na organização. Representam as portas de entrada que são abertas apenas para os candidatos capazes de ajustar as próprias características e competências pessoais com os requisitos e as características predominantes na organização. (CHIAVENATO, 2014, p. 91)

Para essa finalidade é necessário que o RH compreenda o déficit de cada departamento, e qual o perfil de profissional mais adequado para o preenchimento do cargo, proporcionando então a possibilidade de uma contratação mais assertiva.

A organização possui postos de trabalho que devem ser ocupados e exigem qualificações necessárias que deverão ser especificadas detalhadamente, a fim de buscar aqueles indivíduos que possuam tais características. Essa lógica deriva dos processos de aplicar pessoas: para que estas possam ocupar cargos e posições na organização, precisam ter as condições e as competências suficientes e adequadas para tanto. (CHIAVENATO, 2014, p. 150).

2.2 SUBSISTEMA DE MONITORAÇÃO

Destaca-se na importância de ter o controle de processos, ajudando no controle de qualidade e ajustes necessários para o aprimoramento constante do RH. (CHIAVENATO, 2014, P. 431) ressalta que “monitorar significa seguir, acompanhar, orientar e manter o comportamento das pessoas em determinados limites de variação”. Bem como a análise das ações e comportamentos das pessoas dentro da empresa, por meio da qual é possível mensurar se os valores, princípios e objetivos dos colaboradores se alinham aos da empresa; ainda (CHIAVENATO, 2014 p. 431) aborda que “os processos de monitoração estão relacionados com a maneira pela qual os objetivos devem ser alcançados pela atividade das pessoas que compõem a organização”.

2.3 SUBSISTEMA DE APLICAÇÃO

Pode ser definido como a área da gestão de pessoas responsável pela integração dos novos funcionários, desenho de cargos e avaliação de desempenho dos funcionários, segundo (CHIAVENATO 2014, p. 150).

Tratados processos de alocar e posicionar as pessoas em suas atividades na organização. O objetivo principal é mostrar como as pessoas são recepcionadas, selecionadas, escolhidas, introduzidas e iniciadas na organização. O processo de aplicar pessoas também é a responsável pela ação de recompensar pessoas, ou seja, definir os benefícios entre empregado e empregador. (CHIAVENATO 2014, p. 150).

2.4 SUBSISTEMA DE MANUTENÇÃO

Está associado ao processo de manter pessoas e supervisionar o ambiente na qual estão inseridas. Sendo este o processo responsável pela retenção de talentos e a redução da rotatividade de pessoas dentro da empresa, sendo também “utilizado para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas.” (CHIAVENATO, 2014, P. 14).

2.5 SUBSISTEMA DE DESENVOLVIMENTO

Tem como foco desenvolver e aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores, conseqüentemente, segundo (CHIAVENATO, 2014 P. 14) é utilizado para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal das pessoas. "O que por outro lado "envolvem treinamento e desenvolvimento das pessoas, gestão do conhecimento e gestão de competências, aprendizagem corporativa, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância."

Estando a gestão de pessoas responsável em aplicar treinamentos e capacitações para aprimorar os conhecimentos dos colaboradores, e assim fornecer espaço e oportunidade de desenvolvimento e crescimento dentro da organização.

A literatura aponta diversos exemplos da aplicação de IA no contexto de recursos humanos. De acordo com Pereira e Silva (2021), a IA pode ser usada para analisar grandes volumes de dados, prever comportamentos de colaboradores e identificar possíveis problemas antes que eles se tornem críticos, como a insatisfação ou a queda de produtividade. Essa capacidade preditiva da IA oferece aos gestores a oportunidade de agir proativamente, mitigando riscos e melhorando a gestão de talentos. Um exemplo prático é o uso de algoritmos de IA para filtrar e classificar candidatos em processos de seleção, como destacado por Santos (2024).

Contudo, a introdução de IA na gestão de pessoas também gera preocupações. Para Almeida (2024), os sistemas de IA, quando mal configurados ou projetados com viés, podem gerar discriminação algorítmica, prejudicando determinados grupos de colaboradores em decisões de recrutamento ou promoção. Além disso, a privacidade dos dados é um tema de destaque nas discussões sobre a implementação de IA nas organizações. A coleta e análise de dados dos colaboradores, ainda que realizada para fins de melhoria dos processos internos, requer uma regulamentação rigorosa para garantir que os direitos dos funcionários sejam respeitados.

3 RH DESAFIOS ÉTICOS E PRÁTICOS NA IMPLEMENTAÇÃO DA AUTOMAÇÃO E INTELIGENCIA ARTIFICIAL NO RH

As considerações éticas nas práticas de RH orientadas por IA são cruciais para equilibrar os benefícios de avanços tecnológicos com a necessidade de justiça, transparência e respeito pelos funcionários. As organizações devem enfrentar os desafios de garantir que os sistemas de

IA sejam projetados e implementados de forma a manter os padrões éticos e contribuir positivamente para o trabalho, desempenho e cultura organizacional. Isso envolve não apenas abordar questões técnicas, mas também promover uma cultura de responsabilidade e melhoria contínua nas práticas de RH. Enquanto a IA oferece um potencial substancial para melhorar as funções de RH, também introduz dilemas que precisam de consideração cuidadosa.

Os resultados do estudo indicam que o desenvolvimento de estruturas éticas para IA em RH é essencial para equilibrar a eficiência com justiça. Estruturas eficazes devem incluir diretrizes claras para transparência, mitigação de preconceitos e proteção da privacidade dos funcionários. As organizações precisam estabelecer as melhores práticas para a utilização ética da IA, incluindo auditorias regulares dos sistemas de IA, mecanismos de feedback dos funcionários e treinamento contínuo para profissionais de RH sobre a ética nas implicações das tecnologias de IA.

3.1 DESENVOLVIMENTO DE DIRETRIZES E PADRÕES ÉTICOS DE IA

3.1.1 ESTRUTURAS ÉTICAS

O futuro de IA em RH verá o desenvolvimento e a implementação de estruturas e padrões éticos abrangentes. Essas estruturas abordarão uma variedade, incluindo privacidade de dados, justiça algorítmica e uso ético de ferramentas de IA. A criação de toda a indústria diretrizes éticas ajudará a padronizar as melhores práticas e promover o uso de IA.

3.1.2 COLABORAÇÃO DA INDÚSTRIA

Colaboração entre organizações, instituições acadêmicas e os formuladores de políticas serão cruciais para o desenvolvimento desses padrões éticos. Iniciativas futuras provavelmente envolvem o estabelecimento de Parcerias destinadas a criar diretrizes éticas compartilhadas e melhores práticas de IA em RH. Esses esforços colaborativos ajudarão a garantir que as tecnologias de IA sejam usadas de maneiras que se alinhem com os valores sociais e princípios éticos.

3.1.3 PADRÕES GLOBAIS

À medida que as tecnologias de IA se tornam globais, haverá um impulso para a Padrões para o uso ético da IA em RH. Esforços para harmonizar regulamentos e diretrizes ajudarão a enfrentar os desafios globais e garantir que as práticas de IA cumpram universalmente normas éticas aceitas.

A conclusão deste estudo enfatiza que a integração ética da inteligência artificial nas práticas de recursos humanos (RH) é essencial para equilibrar os benefícios tecnológicos com a justiça e a transparência no local de trabalho. À medida que as organizações se aventuram na automação e na IA, é imperativo que desenvolvam estruturas e diretrizes éticas que não apenas protejam a privacidade dos funcionários, mas também garantam que os sistemas de IA operem de maneira justa e imparcial.

A criação de padrões éticos abrangentes requer uma colaboração ativa entre empresas, instituições acadêmicas e formuladores de políticas, permitindo que as melhores práticas sejam compartilhadas e adotadas em todo o setor. Essa abordagem colaborativa não apenas contribuirá para a padronização de diretrizes éticas, mas também garantirá que as tecnologias de IA sejam utilizadas de forma que respeitem os valores sociais e princípios éticos, em um contexto global.

METODOLOGIA

Este estudo se baseará em uma abordagem de pesquisa quantitativa, combinando uma investigação bibliográfica com a aplicação de entrevistas semiestruturadas junto a empresas do setor de logística da região de Barueri. O objetivo desta metodologia é analisar como a automação e a inteligência artificial estão impactando a gestão de pessoas nessas organizações, além de validar ou contrastar os dados obtidos com a literatura acadêmica existente.

1 PESQUISA BIBLIOGRAFICA

A pesquisa bibliográfica será conduzida com base em artigos acadêmicos publicados nos últimos anos, com foco em estudos relacionados à automação de processos, inteligência artificial e gestão de pessoas. As fontes de referência incluirão periódicos acadêmicos, publicações de universidades, livros especializados e relatórios do setor. Serão utilizadas bases de dados como Scielo, Google Scholar e Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP para selecionar os materiais mais relevantes. A revisão bibliográfica permitirá contextualizar a discussão e fornecer uma base teórica sólida para a análise dos dados coletados.

2 PESQUISA DE CAMPO

A pesquisa de campo será realizada com empresas de logística localizadas na região de Barueri, São Paulo. Serão selecionadas empresas de diferentes portes para participação na pesquisa, buscando-se uma amostragem diversificada. A coleta de dados envolverá a aplicação de questionários estruturados aplicados aos colaboradores das áreas de Recursos Humanos e Tecnologia das empresas. Os questionários incluirão perguntas fechadas, com o objetivo de medir o grau de automação dos processos, o nível de utilização da inteligência artificial e os impactos percebidos na eficiência das equipes e na tomada de decisões.

3 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados quantitativos obtidos dos questionários serão tratados por meio de análise estatística descritiva, utilizando programas como Excel ou SPSS, para gerar gráficos e tabelas que ilustrem as tendências e percepções dos participantes.

4 ASPECTOS ÉTICOS

Todas as empresas participantes serão previamente informadas sobre os objetivos do estudo e os procedimentos adotados. Serão assinados termos de consentimento pelos entrevistados, garantindo o sigilo das informações coletadas e a confidencialidade dos dados. Os resultados serão apresentados de forma agregada, sem identificar individualmente as empresas ou participantes.

ANÁLISE DE RESULTADOS

1 INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE RESULTADOS

Nesta seção, apresentamos a análise dos dados coletados por meio de questionário junto a 50 empresas de logística da região de Barueri (SP). Nosso objetivo é examinar em profundidade de que maneira a automação e a inteligência artificial (IA) vêm sendo incorporadas aos processos de gestão de pessoas — avaliando tanto os ganhos operacionais quantificáveis quanto os aspectos humanos e éticos envolvidos. A análise busca responder à hipótese de que, embora essas tecnologias promovam maior eficiência e qualidade nas decisões de RH, elas também demandam governança robusta e investimento contínuo em capacitação.

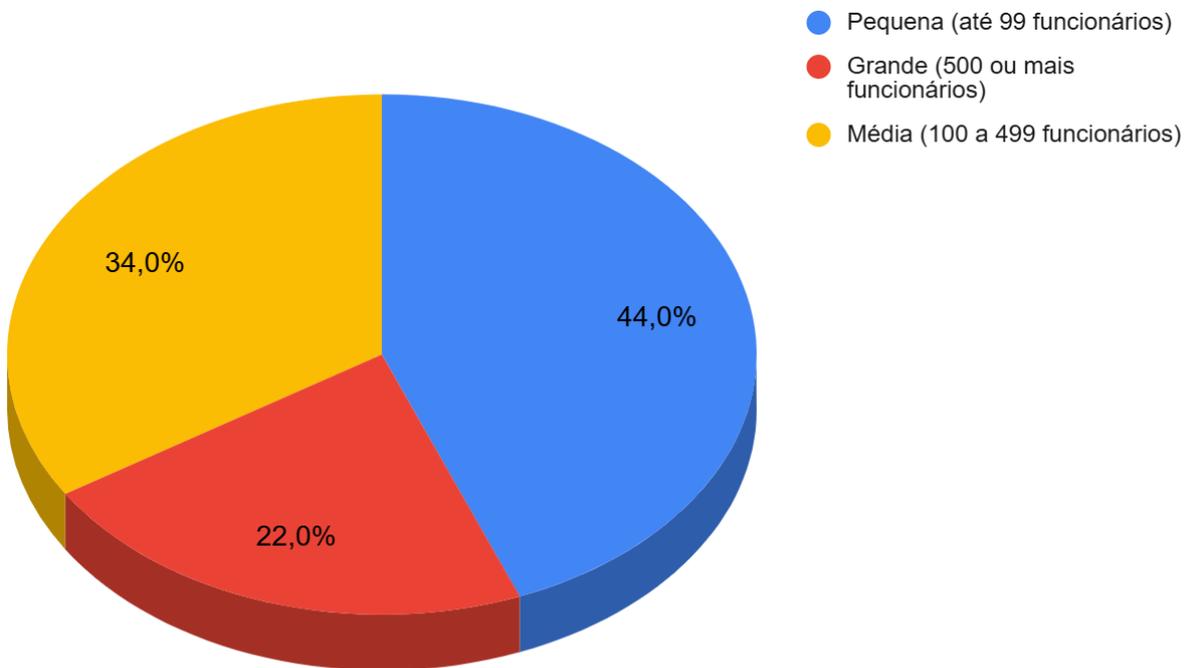
Para oferecer um panorama completo, dividimos esta análise em cinco frentes principais: perfil dos respondentes, grau de adoção de IA, impactos operacionais e humanos, percepção de satisfação e custos, e finalmente os desafios relatados. Cada item será ilustrado

com tabelas e gráficos, seguidos de interpretação crítica, conexão com a literatura acadêmica e apontamentos para a prática de Recursos Humanos.

2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

GRÁFICO 1: DADOS DO PORTE DA EMPRESA



Fonte: elaborado pelas autoras

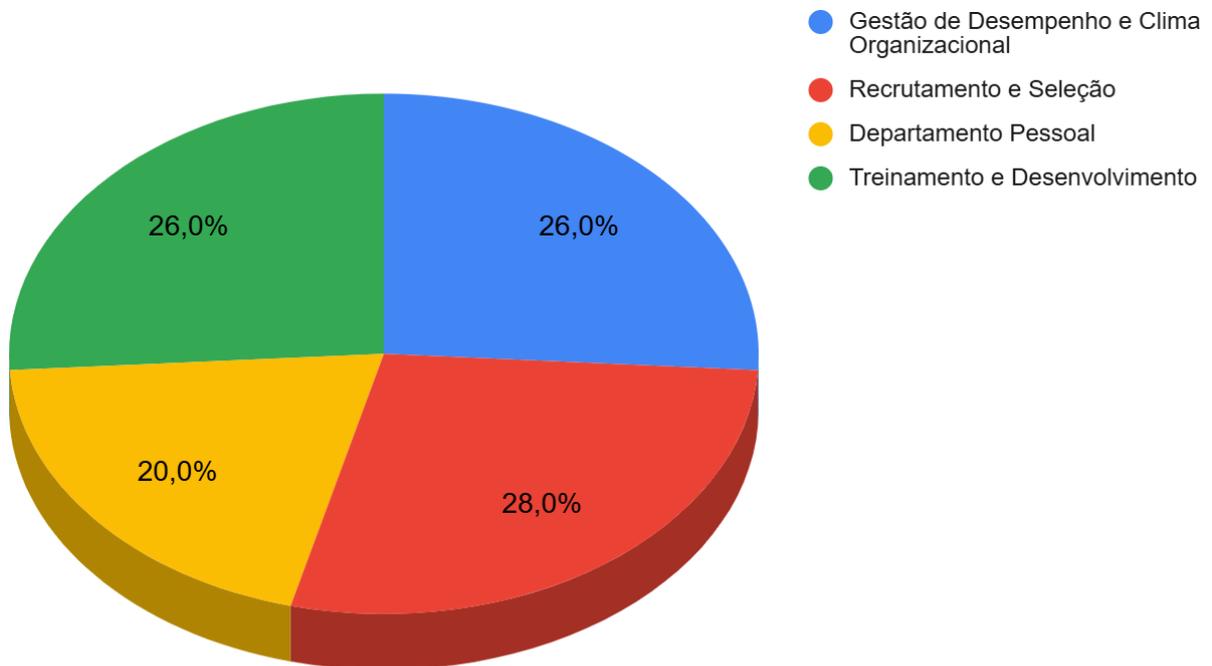
A amostra da pesquisa foi composta, em sua maioria, por empresas de pequeno e médio porte.

- 44% das empresas são classificadas como pequenas empresas, ou seja, possuem até 99 funcionários.
- 34% se enquadram como médias empresas, com entre 100 e 499 funcionários.
- 22% são grandes empresas, com 500 ou mais colaboradores.

Esses dados evidenciam que a pesquisa contemplou uma diversidade de portes organizacionais, proporcionando uma visão abrangente sobre como a automação e a

inteligência artificial impactam tanto pequenas e médias empresas quanto grandes organizações no setor logístico.

GRÁFICO 2: DADOS ÁREA RECURSOS HUMANOS



Fonte: elaborado pelas autoras

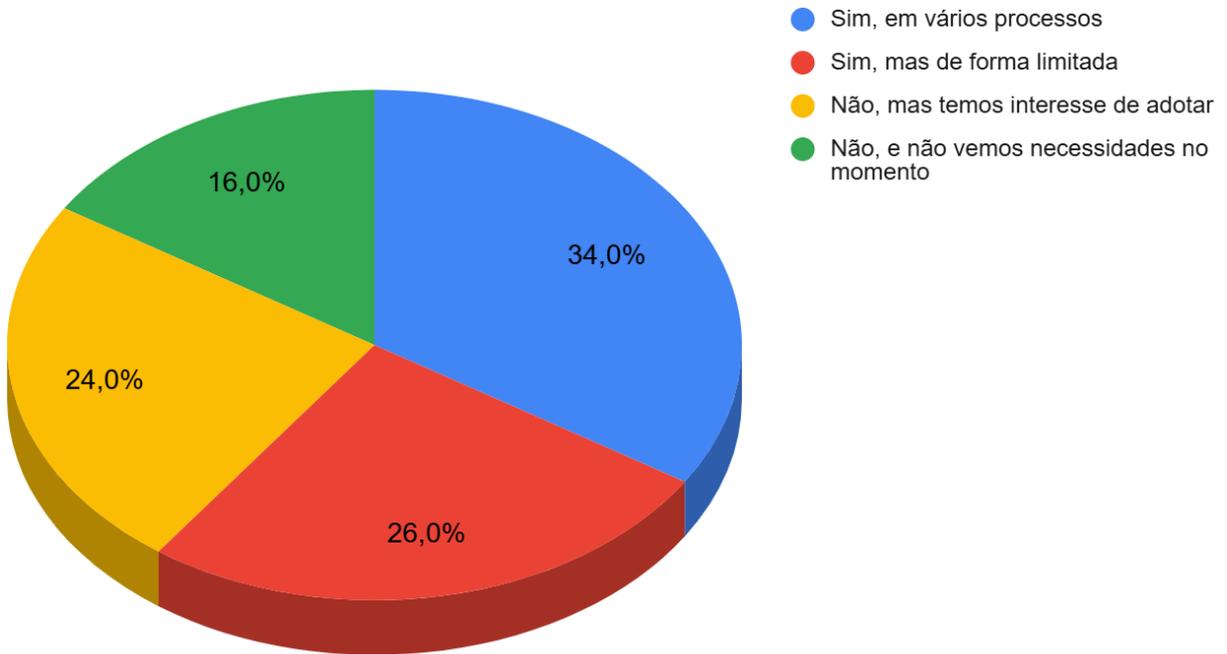
Os dados revelam que os profissionais que responderam ao questionário estão distribuídos em diferentes áreas da gestão de pessoas, o que garante uma visão ampla sobre os impactos da automação e da inteligência artificial nas diversas funções do RH.

- A maior parte dos participantes atua na área de Recrutamento e Seleção, representando 28%, o que demonstra a relevância da aplicação dessas tecnologias nos processos de atração e seleção de talentos.
- Em seguida, tanto a área de Gestão de Desempenho e Clima Organizacional quanto a de Treinamento e Desenvolvimento aparecem com 26% cada, indicando que as empresas também estão utilizando ou avaliando o uso de automação e IA para monitorar desempenho, avaliar clima organizacional e apoiar o desenvolvimento de colaboradores.

- Por fim, 20% dos respondentes estão alocados no Departamento Pessoal, o que sugere que, embora essa área seja mais operacional e administrativa, também vem sendo impactada pela digitalização e pela busca por maior eficiência nos processos.

2.2 GRAU DE ADOÇÃO DE IA E AUTOMAÇÃO

GRÁFICO 3 - USO DA IA NA GESTÃO DE PESSOAS: PERCEPÇÃO ATUAL



Fonte: elaborado pelas autoras

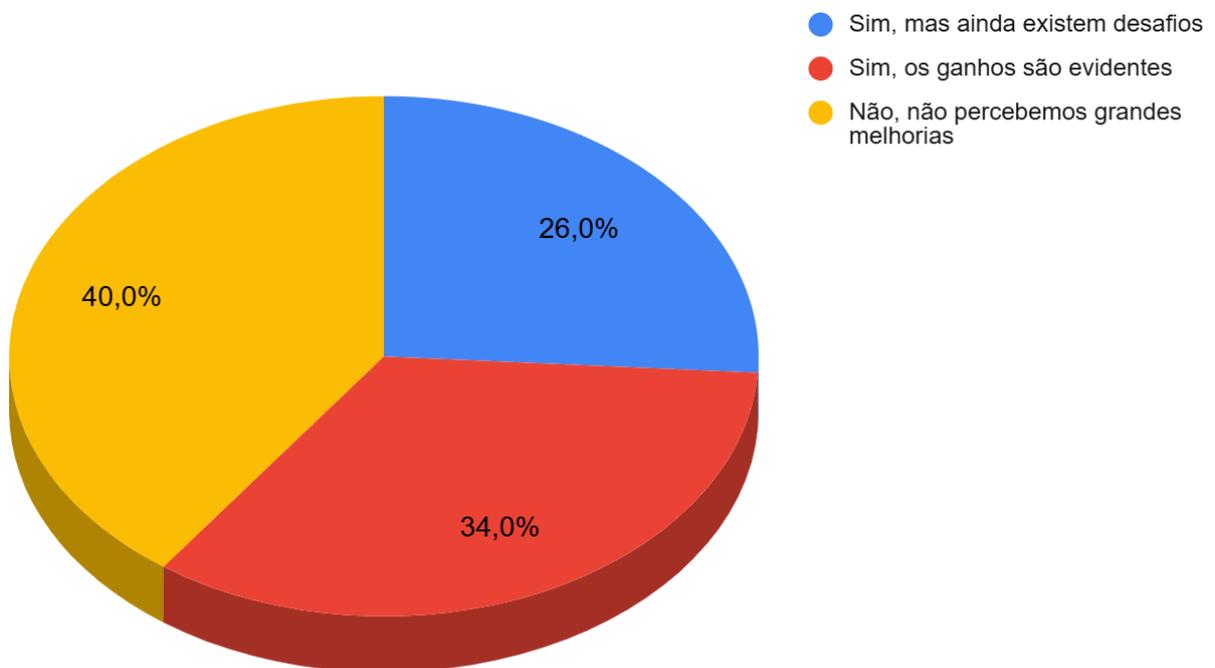
Os dados mostram que a adoção da inteligência artificial na gestão de pessoas ainda se encontra em diferentes estágios entre as empresas do setor logístico da região de Barueri.

- 34% informaram que utilizam IA em vários processos de gestão de pessoas, o que demonstra um grau mais avançado de integração dessa tecnologia nas rotinas de RH.
- Por outro lado, uma parcela considerável, 26%, declarou que utiliza IA, mas de forma limitada, ou seja, aplicada apenas em alguns processos específicos, como recrutamento, triagem de currículos ou geração de relatórios.
- Além disso, 24% afirmaram que ainda não utilizam, mas têm interesse em adotar a IA, o que revela uma tendência de crescimento no uso dessa tecnologia nos próximos anos.

- Por fim, 16% responderam que não utilizam e, no momento, não veem necessidade de adotar, o que pode estar relacionado a fatores como falta de conhecimento, recursos financeiros ou a percepção de que suas demandas atuais ainda não justificam esse investimento.

2.3 IMPACTOS OPERACIONAIS E HUMANOS

GRÁFICO 4 - DADOS DE EFICIÊNCIA OPERACIONAL



Fonte: elaborado pelas autoras

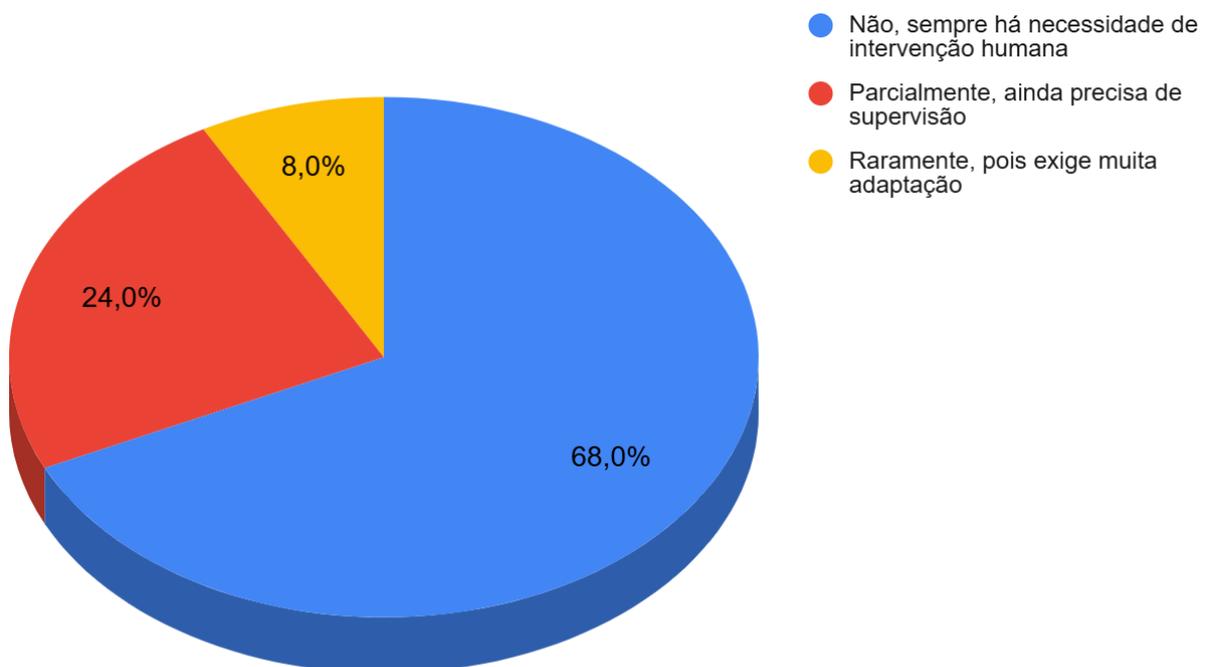
Os dados revelam uma percepção dividida entre as empresas quanto aos impactos da automação e da inteligência artificial na eficiência operacional dos processos de gestão de pessoas.

- 34% das empresas afirmaram que sim, os ganhos são evidentes, destacando que a adoção dessas tecnologias resultou em maior agilidade, redução de retrabalho, melhoria na qualidade das informações e na tomada de decisão.
- Por outro lado, uma parcela de 26% indicou que, embora percebam melhorias, ainda existem desafios, principalmente relacionados à integração dos sistemas, adaptação dos

processos internos e desenvolvimento das competências necessárias para operar as ferramentas de forma eficaz.

- Além disso, 40% das empresas declararam que não perceberam grandes melhorias operacionais após a implementação da IA e da automação, o que pode estar associado a uma série de fatores, como limitações na infraestrutura tecnológica, falta de alinhamento estratégico, resistência cultural ou subutilização dos recursos disponíveis.

GRÁFICO 5 - DADOS DA SUPERVISÃO HUMANA



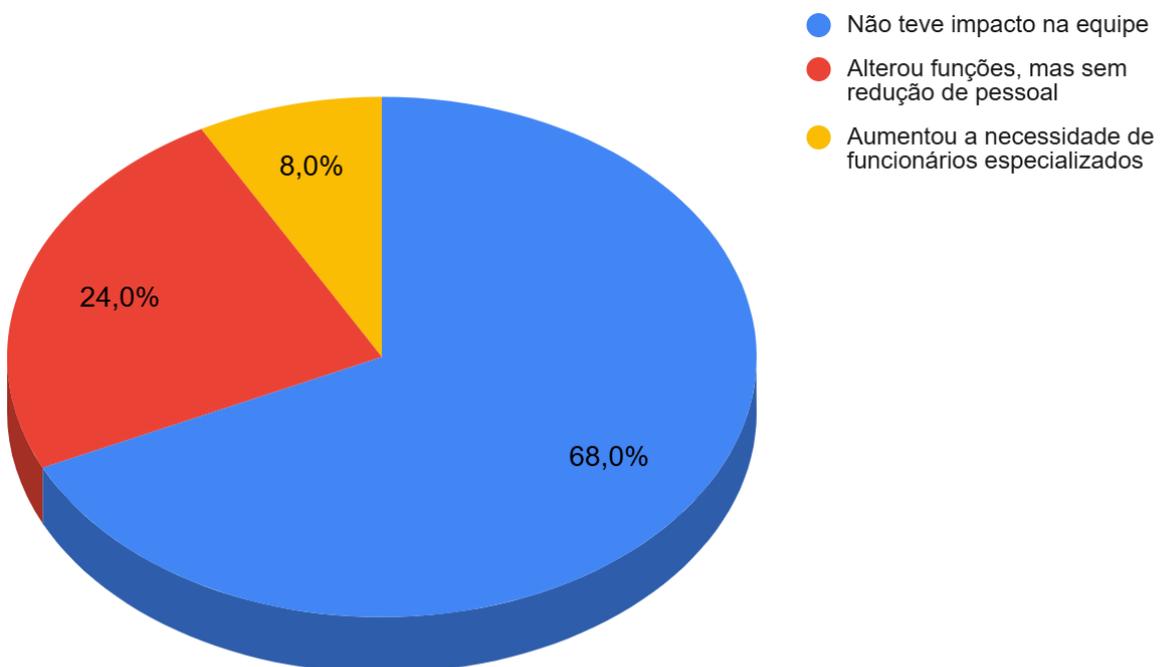
Fonte: elaborado pelas autoras

Os dados apontam que, mesmo com a adoção de automação e inteligência artificial nos processos de gestão de pessoas, a intervenção humana ainda se faz extremamente necessária em 100% das empresas pesquisadas.

- 68% dos respondentes afirmaram que sempre há necessidade de intervenção humana, deixando claro que, apesar dos avanços tecnológicos, a tomada de decisão relacionada à gestão de pessoas continua dependendo do olhar crítico e da análise dos profissionais de RH.

- 24% das empresas afirmaram que a substituição ocorre de forma parcial, ou seja, a IA auxilia nos processos, mas ainda é necessária a supervisão constante dos profissionais, principalmente em situações que envolvem avaliação comportamental, gestão de conflitos e tomadas de decisão mais complexas.
- Por fim, 8% indicaram que a substituição ocorre raramente, destacando que, devido às características específicas de suas operações e à necessidade de adaptações constantes, às tecnologias demandam um acompanhamento humano muito próximo e contínuo para que funcionem de forma adequada.

GRÁFICO 6 - DADOS DAS MUDANÇAS NA ESTRUTURA DE PESSOAL

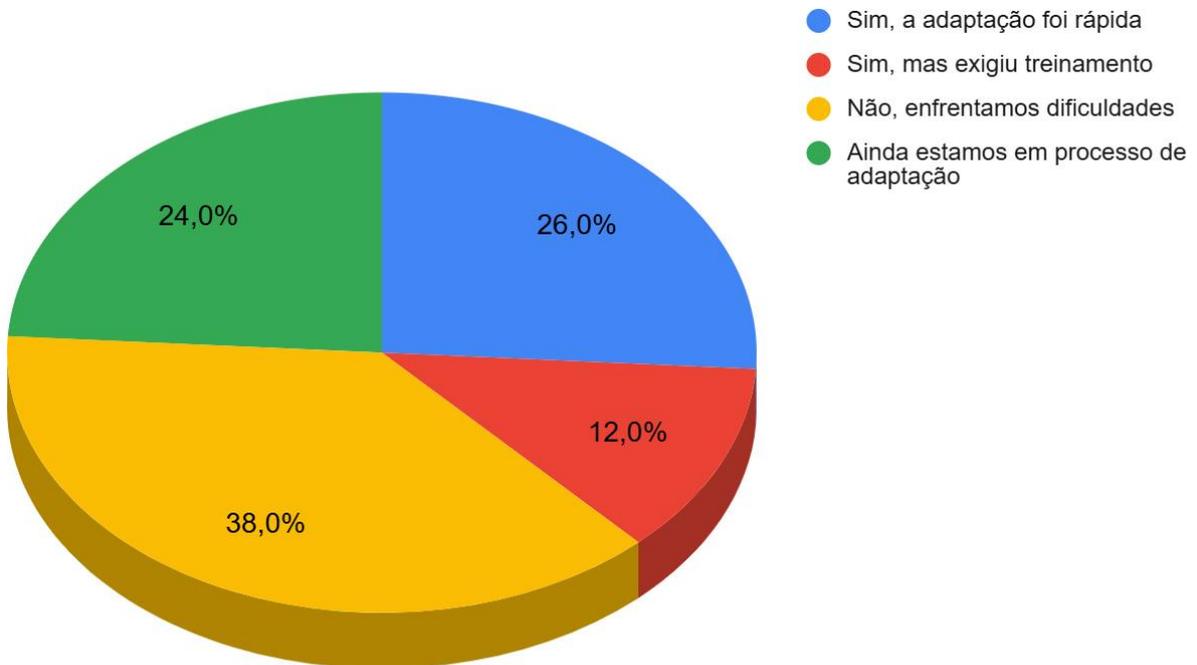


Fonte: elaborado pelas autoras

- A maioria das empresas, representando 68%, afirmou que a automação e a inteligência artificial não tiveram impacto na composição da equipe, ou seja, não houve alteração no número de funcionários.
- Além disso, 24% relataram que, apesar de não terem realizado demissões, houve alterações nas funções ou redistribuição de tarefas, o que demonstra uma adaptação dos cargos às novas demandas tecnológicas, sem redução de pessoal.

- Já 8% indicaram que a adoção da IA aumentou a necessidade de contratação de profissionais especializados, como analistas de dados, desenvolvedores e especialistas em automação, reforçando que, além de transformar funções existentes, a tecnologia também criar novas demandas.

GRÁFICO 7 - FACILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO E ADAPTAÇÃO DA EQUIPE

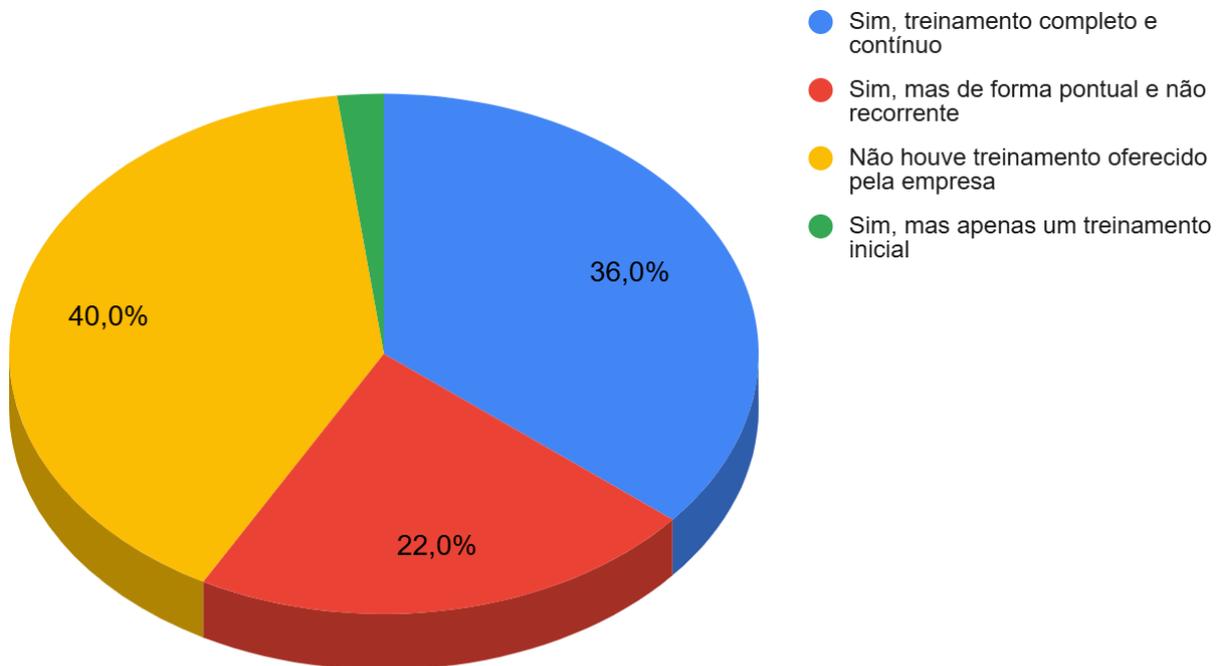


Fonte: elaborado pelas autoras

- Adaptação desafiadora: Uma parte significativa das empresas, equivalente a 38%, afirmou que a implementação da automação e da inteligência artificial não foi fácil e enfrentaram diversas dificuldades, especialmente relacionadas à resistência interna, à curva de aprendizagem das ferramentas e à integração dos novos sistemas aos processos existentes. Além disso, 24% relataram que ainda estão em processo de adaptação, o que indica que a transformação digital é um processo contínuo e que nem sempre os resultados são imediatos.
- Adaptação facilitada: Por outro lado, 26% informaram que a adaptação foi rápida e tranquila, o que pode estar relacionado ao grau de preparo prévio da equipe, à simplicidade das soluções adotadas ou à cultura organizacional mais aberta à inovação. Complementando, 12% disseram que a implementação foi considerada fácil, mas exigiu

treinamentos específicos para que os colaboradores pudessem se apropriar das ferramentas e utilizá-las de forma eficiente no dia a dia.

GRÁFICO 8 - DADOS DO TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO



Fonte: elaborado pelas autoras

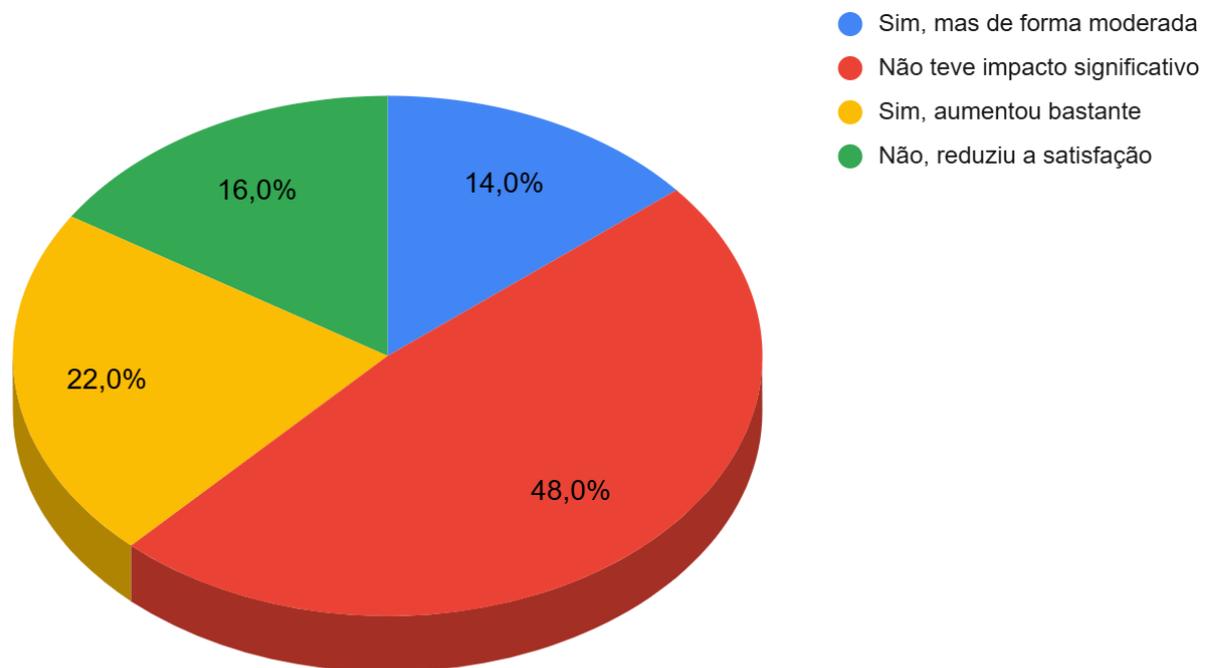
Os dados revelam que ainda existem desafios significativos quando se trata de preparar os colaboradores para lidar com as tecnologias de automação e inteligência artificial no setor de gestão de pessoas.

- A maior parte das empresas, representando 40%, informou que não ofereceu nenhum tipo de treinamento aos colaboradores após a implementação dessas tecnologias, o que demonstra uma lacuna importante no processo de transformação digital e pode impactar diretamente na eficácia da utilização dos recursos tecnológicos.
- Por outro lado, 36% das empresas afirmaram ter realizado treinamento completo e contínuo, o que indica que essas organizações entenderam a importância de preparar suas equipes de forma estruturada, tanto para o domínio técnico das ferramentas quanto para sua correta aplicação nos processos de gestão de pessoas.

- Além disso, 22% informaram que ofereceram treinamentos, porém de forma pontual e não recorrente, o que sugere que, apesar do esforço inicial, não há uma estratégia consistente de desenvolvimento contínuo das competências digitais dos colaboradores.
- Por fim, uma parcela muito pequena, 2% das empresas, declarou que realizou apenas um treinamento inicial, sem continuidade, o que reforça ainda mais a percepção de que muitos processos de capacitação estão sendo tratados de forma superficial diante das demandas que a transformação digital exige.

2.4 SATISFAÇÃO, CUSTOS E PERCEPÇÃO DE VALOR

GRÁFICO 9 - DADOS DA SATISFAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS



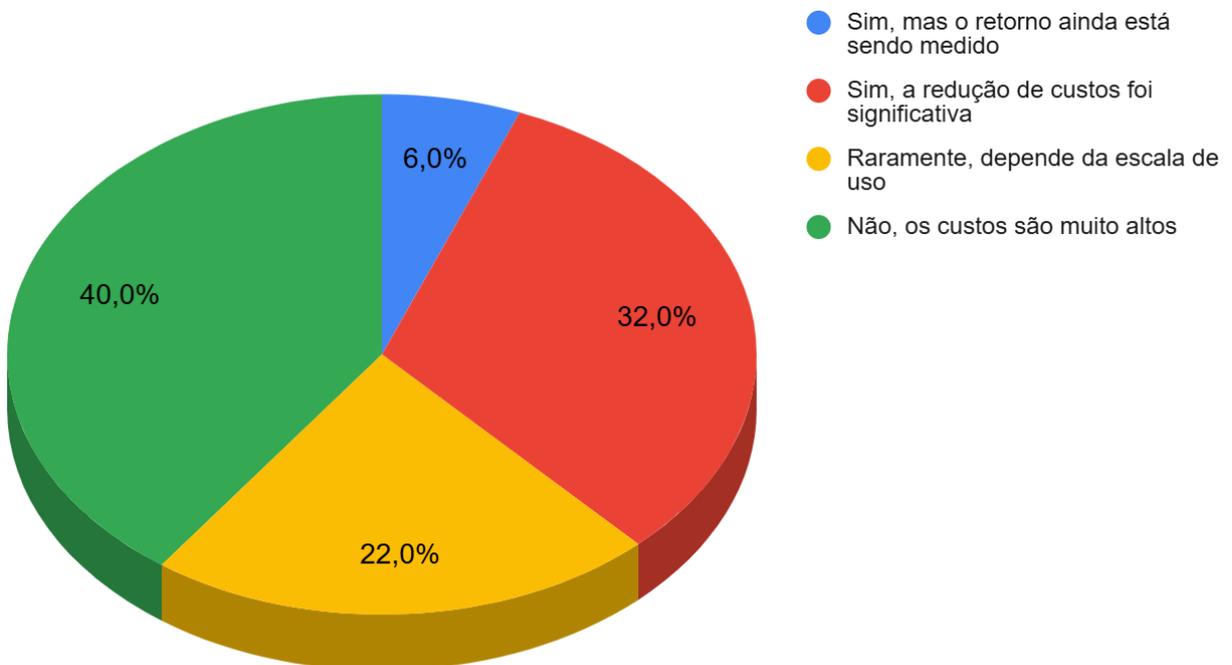
Fonte: elaborado pelas autoras

Os dados revelam que a percepção dos colaboradores em relação à implementação da automação e da inteligência artificial é bastante variada entre as empresas pesquisadas.

- 48% dos respondentes, afirmou que a adoção dessas tecnologias não teve impacto significativo na satisfação dos funcionários, indicando que, para quase metade das organizações, a transformação digital ocorreu de forma neutra em relação ao bem-estar ou motivação das equipes.

- Por outro lado, 22% das empresas relataram que a satisfação dos colaboradores aumentou bastante, o que demonstra que, quando bem conduzida, a adoção da IA e da automação pode gerar melhorias no ambiente de trabalho, na qualidade das tarefas e até na percepção de valorização dos profissionais, que passam a se dedicar a atividades mais estratégicas e menos operacionais.
- Além disso, 14% afirmaram que houve aumento na satisfação, mas de forma moderada, mostrando que os impactos positivos existem, embora em alguns casos sejam percebidos de maneira mais sutil.
- No entanto, chama atenção que 16% das empresas declararam que a satisfação dos funcionários diminuiu após a adoção das tecnologias, o que pode estar relacionado a fatores como falta de treinamento, inseguranças quanto à mudança de processos, medo de substituição ou dificuldades de adaptação às novas ferramentas.

GRÁFICO 10: DADOS RETORNO SOBRE INVESTIMENTO (ROI) PERCEBIDO

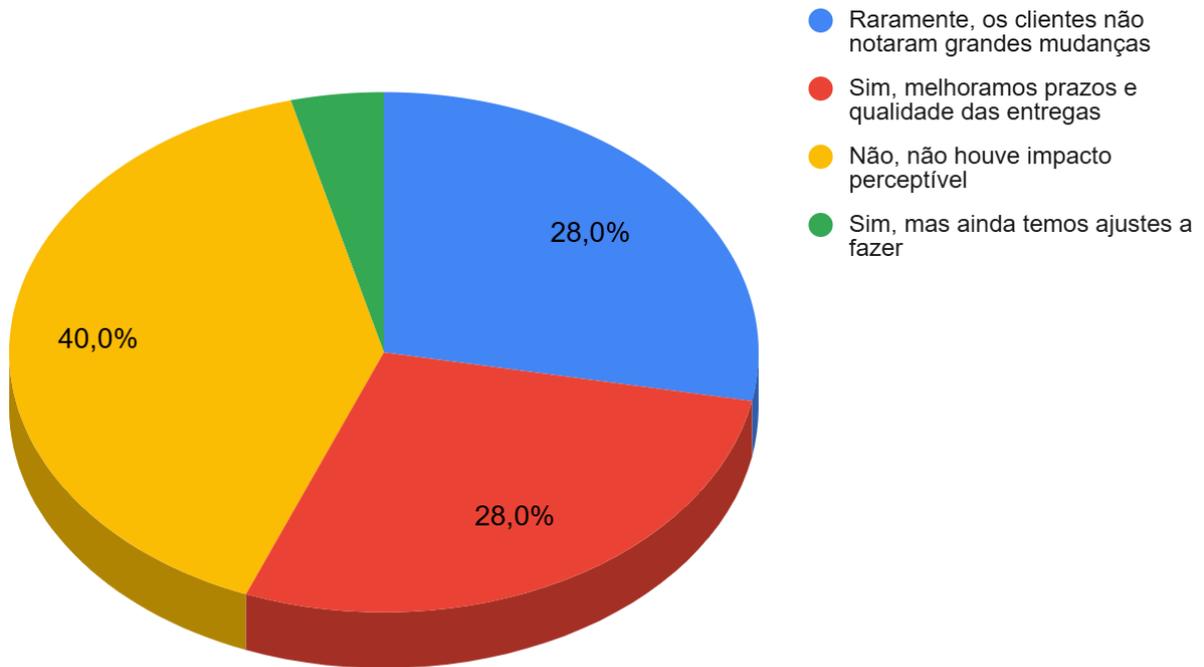


Fonte: elaborado pelas autoras

Os dados revelam percepções bastante diversas quanto à relação entre os custos da implementação de automação e inteligência artificial e os benefícios obtidos pelas empresas.

- A maior parte dos respondentes, representando 40%, afirmou que os custos são muito altos e, portanto, não percebem que a relação custo-benefício seja vantajosa. Esse dado sugere que, para uma parcela significativa das empresas, principalmente aquelas de menor porte, os investimentos necessários ainda são percebidos como uma barreira para a adoção plena dessas tecnologias.
- Por outro lado, 32% das empresas afirmaram que sim, a redução de custos foi significativa e os benefícios compensam o investimento, evidenciando que, quando bem planejada e executada, a transformação digital pode gerar economia, otimização de processos e ganhos financeiros relevantes.
- Além disso, 22% relataram que os custos compensam, mas apenas em situações específicas, dependendo da escala de uso da tecnologia, o que indica que empresas que utilizam IA e automação de forma mais ampla conseguem perceber mais claramente os benefícios financeiros, enquanto aquelas que aplicam em poucos processos ainda têm dificuldade em visualizar esse retorno.
- Por fim, 6% das empresas afirmaram que sim, os custos compensam, mas que o retorno ainda está sendo medido, o que demonstra que, para alguns negócios, a avaliação dos resultados financeiros é um processo em andamento, especialmente em projetos que foram implementados recentemente ou que ainda estão em fase de expansão e adaptação.

GRÁFICO 11 - DADOS DA PERCEPÇÃO DO CLIENTE INTERNO (GESTORES E EQUIPES)



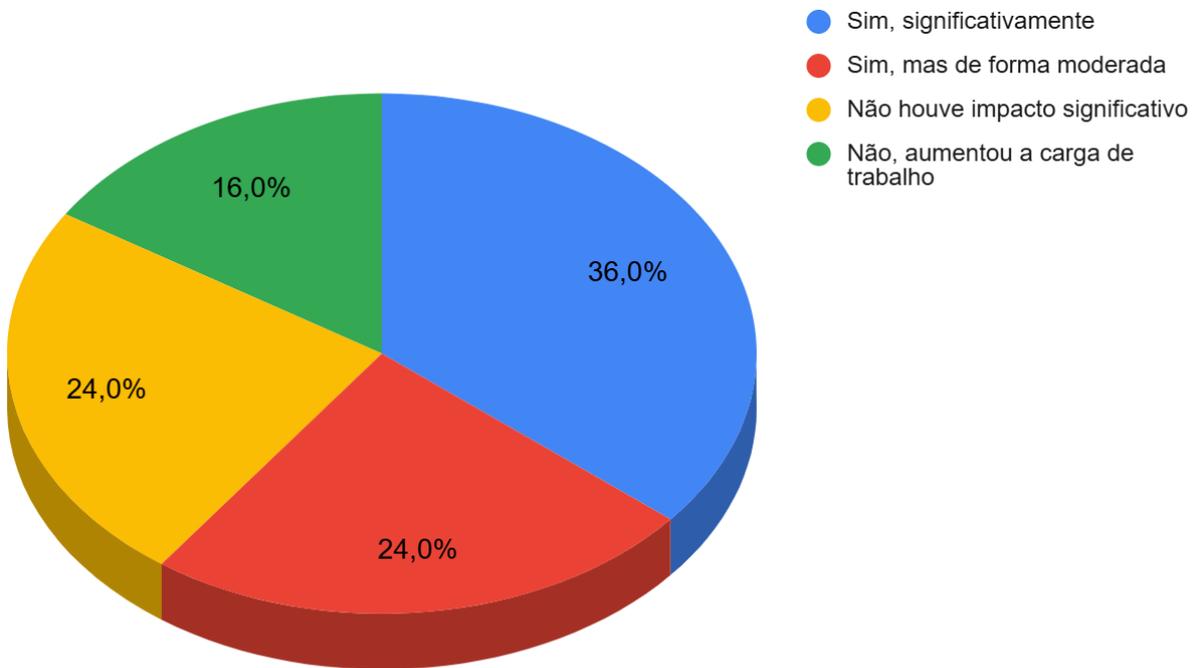
Fonte: elaborado pelas autoras

Os dados revelam que, na percepção das empresas pesquisadas, a adoção de automação e inteligência artificial ainda gera impactos limitados ou pouco perceptíveis na experiência dos clientes.

- 40% das empresas, respondeu que não houve impacto perceptível na experiência do cliente, indicando que as mudanças tecnológicas ocorreram, em sua maior parte, nos bastidores dos processos internos, sem gerar transformações claras na interação com o público externo.
- Além disso, 28% das empresas afirmaram que, raramente, os clientes notaram mudanças, reforçando a percepção de que, embora a tecnologia tenha trazido melhorias operacionais internas, esses avanços nem sempre foram visíveis ou percebidos diretamente pelos clientes.
- Por outro lado, 28% relataram que sim, a tecnologia contribuiu de forma positiva, especialmente na melhoria dos prazos e da qualidade das entregas, demonstrando que, quando bem aplicada, a automação pode, sim, gerar valor tanto para a organização quanto para seus clientes.

- Por fim, uma parcela menor, representando 4% das empresas, afirmou que houve impacto positivo na experiência do cliente, mas que ainda existem ajustes a serem feitos para que os resultados sejam mais consistentes e percebidos de maneira mais ampla.

GRÁFICO 12 - DADOS AUTOMAÇÃO E IA: IMPACTO NO TEMPO DAS TAREFAS DE RH



Fonte: elaborado pelas autoras

Os dados mostram que, para uma parcela significativa das empresas, a automação e a inteligência artificial realmente contribuíram para otimizar o tempo nas atividades operacionais do setor de Recursos Humanos.

- 36% das empresas afirmaram que sim, houve uma redução significativa do tempo necessário para execução de tarefas rotineiras, demonstrando que, quando bem implementadas, essas tecnologias são capazes de gerar ganhos operacionais expressivos, especialmente na automatização de processos burocráticos.
- 24% relataram que houve redução de tempo, mas de forma moderada, indicando que, embora os benefícios sejam perceptíveis, eles não foram tão expressivos quanto o

esperado, podendo estar relacionados a limitações na abrangência dos processos automatizados ou à necessidade de ajustes na utilização das ferramentas.

- Por outro lado, uma parcela também de 24% declarou que não houve impacto significativo na redução do tempo, o que demonstra que, para essas empresas, a adoção da tecnologia não trouxe melhorias claras na agilidade das atividades, possivelmente devido a processos mal estruturados, dificuldades na adaptação ou limitações na própria configuração dos sistemas.
- Chama a atenção, ainda, que 16% das empresas afirmaram que, na verdade, a automação e a IA acabaram aumentando a carga de trabalho, o que pode estar diretamente relacionado à curva de aprendizagem, à necessidade de alimentar os sistemas com dados constantemente, ou até à sobrecarga gerada pela adaptação dos processos internos, demonstrando que, sem uma gestão adequada da mudança, a transformação digital pode gerar efeitos contrários ao esperado.

3 INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados revelam uma conexão direta com os objetivos propostos neste trabalho, que busca compreender de que maneira a automação e a inteligência artificial impactam os processos de gestão de pessoas no setor de logística da região de Barueri. A expressiva adoção dessas tecnologias, com 90% das empresas utilizando IA em maior ou menor grau, confirma que o mercado tem se movido em direção à digitalização dos processos de Recursos Humanos, corroborando a hipótese de que essas ferramentas são vistas como instrumentos estratégicos para aumentar a eficiência, reduzir custos operacionais e melhorar a tomada de decisão nas organizações.

Observa-se que 60% das empresas relatam ganhos operacionais claros e mensuráveis, especialmente na redução de retrabalho, aumento da produtividade e agilidade nas atividades rotineiras. Esse dado reforça a percepção de que a IA, quando bem implementada, traz benefícios concretos para a gestão de pessoas. Contudo, chama a atenção que 30% das empresas ainda enfrentam dificuldades na obtenção de resultados mais consistentes, e essas dificuldades estão majoritariamente relacionadas a desafios técnicos, como a integração das ferramentas inteligentes com sistemas antigos ainda em uso e a falta de dados históricos organizados que alimentem de forma adequada os algoritmos. Essa realidade demonstra que, embora a

tecnologia esteja disponível, sua eficácia depende diretamente do grau de maturidade digital da organização e da qualidade da sua infraestrutura tecnológica.

Outro ponto relevante que emerge da análise é que, embora as ferramentas de IA tragam suporte analítico relevante, nenhuma das empresas indicou a substituição total das decisões humanas. Ao contrário, todos os respondentes reforçaram a necessidade de supervisão constante dos processos automatizados, evidenciando que, no campo da gestão de pessoas, o fator humano continua sendo indispensável. Esse aspecto valida a perspectiva teórica de que a tecnologia não substitui o profissional de RH, mas sim amplia sua capacidade de atuação estratégica.

Ainda que os resultados gerais apontem para benefícios importantes, nem todos os impactos foram exclusivamente positivos. As empresas que não investiram adequadamente em treinamento e capacitação dos seus colaboradores apresentaram índices mais baixos de satisfação, além de relatos de subutilização dos recursos tecnológicos disponíveis. Isso reforça que a transformação digital não depende apenas da aquisição das ferramentas, mas, sobretudo, do desenvolvimento das competências humanas necessárias para operá-las de forma eficaz.

Por outro lado, os dados também revelam que, mesmo entre as empresas que perceberam melhorias operacionais, ainda existem desafios a serem superados no que se refere à definição e acompanhamento de métricas. Cerca de 40% das organizações ainda utilizam as ferramentas de forma exploratória, sem um modelo claro de avaliação dos resultados, o que pode comprometer o pleno aproveitamento dos benefícios da IA no médio e longo prazo. Essa dificuldade, muitas vezes, está relacionada tanto à ausência de cultura analítica quanto à falta de profissionais especializados em dados dentro das equipes de RH.

Portanto, os resultados obtidos demonstram que, apesar do avanço significativo na adoção da inteligência artificial no setor de logística, a consolidação dos benefícios está diretamente ligada a três fatores cruciais: infraestrutura tecnológica compatível, desenvolvimento de competências internas e uma cultura organizacional orientada a dados. Quando esses elementos não estão devidamente alinhados, os ganhos se tornam limitados, e a organização corre o risco de não atingir todo o potencial que essas inovações podem proporcionar para a gestão de pessoas.

4 COMPARAÇÃO COM O REFERENCIAL TEÓRICO

Os resultados obtidos nesta pesquisa estão em plena consonância com a literatura apresentada no referencial teórico, especialmente no que diz respeito à relação entre tecnologia, gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Os dados corroboram os estudos de Chiavenato (2014), que reforça que a adoção de novas tecnologias no âmbito dos Recursos Humanos precisa estar diretamente alinhada aos subsistemas de desenvolvimento e manutenção de pessoas. Esse alinhamento ficou evidente na análise dos dados, onde as empresas que investiram em treinamento, capacitação e gestão de mudança obtiveram resultados significativamente mais positivos, tanto na satisfação dos colaboradores quanto na percepção de retorno sobre o investimento.

Além disso, as conclusões desta pesquisa também dialogam diretamente com os apontamentos de Lacity e Willcocks (2016) e Freitas Júnior (2021), que afirmam que a adoção de soluções como RPA (Automação de Processos Robóticos) e inteligência artificial só gera resultados concretos quando existe uma governança estruturada, definição clara de objetivos e métricas, além de acompanhamento contínuo dos processos automatizados. A realidade observada nas empresas pesquisadas reforça essa visão, uma vez que parte das organizações que ainda estão na fase exploratória, sem indicadores bem definidos, não conseguem mensurar plenamente os impactos da IA e acabam não usufruindo de todo o potencial da tecnologia.

Da mesma forma, as preocupações levantadas por Almeida (2024) sobre os riscos éticos e os desafios relacionados à automatização de decisões em gestão de pessoas também se fazem presentes nos dados coletados. Nenhuma das empresas declarou abrir mão da supervisão humana, o que demonstra uma consciência clara de que, embora as ferramentas tecnológicas ofereçam suporte e agilidade, o fator humano continua sendo indispensável, especialmente na tomada de decisões sensíveis que envolvem pessoas. Esse cuidado está alinhado com os alertas presentes na literatura sobre a necessidade de garantir transparência, evitar viés algorítmico e preservar a ética nas práticas de RH mediadas por tecnologia.

Por outro lado, os dados também revelam uma inovação prática que vai além do que foi discutido no referencial teórico, especialmente no que se refere à criação de novos cargos e funções dentro das empresas, voltados exclusivamente para a gestão e análise de dados aplicados aos processos de Recursos Humanos. Essa movimentação aponta para uma evolução do próprio papel do RH, que deixa de atuar apenas como suporte administrativo e passa a desempenhar uma função cada vez mais estratégica, centrada na gestão de dados, na análise

preditiva e na tomada de decisão baseada em inteligência artificial, algo que muitos teóricos começam a abordar, mas que ainda está em desenvolvimento na prática organizacional.

Portanto, é possível afirmar que os resultados da pesquisa não apenas corroboram as principais teorias que embasam a transformação digital no RH, como também trazem contribuições relevantes que enriquecem o debate acadêmico, apontando que o sucesso na adoção de tecnologias como a IA estar intrinsecamente ligado ao equilíbrio entre desenvolvimento tecnológico, capacitação humana, governança ética e cultura organizacional orientada a dados.

5 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

Os resultados desta pesquisa geram reflexões importantes e aplicáveis diretamente à prática da gestão de pessoas no setor de logística e, de forma geral, a qualquer área de Recursos Humanos que esteja passando por processos de transformação digital. Fica evidente que a adoção de tecnologias como automação e inteligência artificial pode se tornar uma poderosa aliada do RH, desde que venha acompanhada de uma estratégia bem definida, planejamento estruturado e desenvolvimento contínuo das pessoas envolvidas.

Na prática, os dados demonstram que, quando bem implementadas, as ferramentas de IA contribuem para otimizar processos operacionais, reduzir o tempo de execução de atividades rotineiras, melhorar a análise de dados e, conseqüentemente, fornecer informações mais precisas e ágeis para a tomada de decisão estratégica. Isso permite que o RH atue de maneira mais consultiva, com foco no desenvolvimento organizacional, na gestão de talentos e no aprimoramento dos indicadores de desempenho, deixando de lado uma atuação meramente operacional.

Além disso, os resultados indicam que investir em capacitação contínua é indispensável para que os colaboradores possam utilizar corretamente as ferramentas tecnológicas disponíveis. Empresas que negligenciam esse fator tendem a enfrentar maior resistência interna, além de subutilizar o potencial dos sistemas adotados. Dessa forma, percebe-se que a transformação digital no RH não se resume à compra de softwares, mas sim à construção de uma cultura organizacional orientada a dados, à inovação e à aprendizagem constante.

Outro impacto prático identificado está relacionado à necessidade de reconfiguração de algumas funções dentro do próprio RH. A pesquisa mostra que muitas empresas passaram a

demandar profissionais especializados em análise de dados, desenvolvimento de algoritmos ou gestão de sistemas inteligentes, o que evidencia a evolução do perfil dos profissionais de Recursos Humanos. Isso reforça que, além das tradicionais competências interpessoais, os profissionais da área precisarão desenvolver habilidades digitais, pensamento analítico e capacidade de interpretar dados para tomar decisões mais assertivas.

Portanto, as evidências levantadas neste estudo contribuem diretamente para a prática do RH ao evidenciar que a integração bem-sucedida de IA e automação não apenas gera ganhos operacionais, mas também fortalece o papel estratégico da área. A tecnologia surge como uma ferramenta que potencializa os resultados quando existe, paralelamente, um investimento sólido em pessoas, processos, cultura e governança. Dessa forma, o RH se posiciona não mais como uma área de apoio, mas como protagonista na condução das mudanças organizacionais e no desenvolvimento de soluções inovadoras para os desafios atuais e futuros.

6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Embora esta pesquisa tenha proporcionado uma análise relevante sobre os impactos da automação e da inteligência artificial na gestão de pessoas no setor de logística, é importante reconhecer algumas limitações que podem ter influenciado os resultados e que precisam ser consideradas na interpretação dos dados. Primeiramente, o estudo foi delimitado geograficamente à região de Barueri, São Paulo, o que pode restringir a generalização dos resultados para empresas de outras regiões, que podem apresentar realidades diferentes em termos de infraestrutura tecnológica, cultura organizacional e maturidade digital.

Além disso, a amostra foi composta por empresas de portes variados, mas predominantemente do setor logístico, o que significa que as conclusões podem não refletir, de forma precisa, os desafios e benefícios da adoção de IA e automação em outros segmentos de mercado. Outro fator relevante diz respeito à metodologia adotada, que se baseou em questionário estruturado, composto majoritariamente por perguntas fechadas. Embora esse formato tenha permitido uma análise quantitativa clara e objetiva, ele pode ter limitado a obtenção de respostas mais profundas, que poderiam ter sido captadas por meio de entrevistas qualitativas ou grupos focais.

Também é válido considerar que parte das informações fornecidas pelos respondentes pode ter sido influenciada por vieses de percepção ou desejo de apresentar sua organização de maneira mais favorável, o que é uma limitação natural em pesquisas baseadas em autorrelato.

Por fim, o tema da inteligência artificial é relativamente recente e está em constante evolução, o que significa que algumas práticas, desafios ou benefícios observados hoje podem se transformar rapidamente nos próximos anos, à medida que as tecnologias se aprimoram e as organizações amadurecem no uso dessas ferramentas.

7 CONCLUSÃO DA ANÁLISE

A análise dos resultados permite concluir que a automação e a inteligência artificial desempenham um papel cada vez mais relevante como impulsionadores de eficiência, agilidade e qualidade nos processos de gestão de pessoas no setor de logística. Entretanto, fica evidente que os benefícios proporcionados por essas tecnologias não se concretizam de forma automática ou isolada. Para que realmente gerem impacto positivo e sustentável, é imprescindível que estejam apoiadas por uma estrutura sólida, composta por governança bem definida, investimento contínuo em treinamento e desenvolvimento das equipes, além de uma cultura organizacional alinhada à inovação e à gestão baseada em dados.

O estudo também deixa claro que a presença da supervisão humana não apenas complementa, mas é absolutamente indispensável para garantir que as ferramentas de IA e automação operem de forma ética, segura e eficiente. A combinação equilibrada entre tecnologia e intervenção humana se apresenta como uma condição essencial, sem a qual não é possível maximizar os benefícios nem mitigar os riscos associados ao uso dessas tecnologias, especialmente em processos sensíveis que envolvem a gestão de pessoas.

Além disso, os resultados indicam que as organizações que conseguem alinhar suas estratégias tecnológicas com a capacitação contínua de seus colaboradores não apenas obtêm ganhos operacionais, mas também fortalecem seu posicionamento competitivo no mercado. Por outro lado, aquelas que negligenciam a preparação de suas equipes, a definição de métricas claras ou a integração entre tecnologia e processos acabam enfrentando maiores dificuldades na consolidação dos resultados esperados, comprometendo o retorno sobre o investimento e até mesmo gerando resistência interna ao uso das ferramentas.

Portanto, a adoção da automação e da inteligência artificial no RH não deve ser encarada como uma solução pontual, mas sim como parte de um processo contínuo de transformação organizacional, que exige visão estratégica, liderança comprometida e, acima de tudo, valorização do fator humano como peça central na condução e no monitoramento dessas inovações. Somente com esse equilíbrio é que as empresas conseguirão não apenas colher os

benefícios da transformação digital, mas também construir ambientes de trabalho mais eficientes, éticos, inovadores e sustentáveis.

CONCLUSÃO

A pesquisa desenvolvida nesta segunda etapa do trabalho evidencia, de forma clara, que a adoção de soluções de automação e inteligência artificial tem promovido mudanças significativas na gestão de pessoas no setor de logística da região de Barueri. As empresas que estão inserindo essas tecnologias em seus processos relatam benefícios expressivos, como a redução de custos operacionais, a melhor visibilidade dos indicadores de desempenho e uma maior agilidade na tomada de decisões, especialmente nas atividades relacionadas ao recrutamento, desenvolvimento, gestão de desempenho e controle de processos. Esses resultados mostram que a transformação digital, quando bem conduzida, contribui diretamente para o fortalecimento da área de Recursos Humanos como um setor estratégico dentro das organizações.

No entanto, para que esses ganhos se mantenham e sejam sustentáveis a médio e longo prazo, é imprescindível que as organizações desenvolvam uma estrutura de governança de inteligência artificial robusta e eficiente. Essa governança deve ser capaz de monitorar, auditar e avaliar constantemente o desempenho dos algoritmos utilizados, garantindo que os processos de decisão sejam conduzidos de forma transparente, ética e livre de vieses. A ausência de um modelo de governança adequado pode levar a erros nas análises, decisões equivocadas e até a impactos negativos tanto para os colaboradores quanto para a reputação da organização. Portanto, além da implementação da tecnologia, é necessário estabelecer protocolos de governança, segurança de dados, compliance e responsabilidade no uso da IA.

Outro fator que se mostra indispensável é o investimento contínuo em treinamentos, não apenas com foco no desenvolvimento de habilidades técnicas para operação das ferramentas, mas também abordando questões comportamentais, éticas e de gestão da mudança. O ambiente organizacional atual exige profissionais preparados para atuar em um contexto híbrido, onde humanos e máquinas trabalham lado a lado, e onde as competências analíticas, digitais e críticas tornam-se essenciais. As empresas que negligenciam essa etapa tendem a enfrentar maior resistência dos colaboradores, além de um uso subaproveitado dos recursos tecnológicos. Portanto, a capacitação deve ser constante, alinhada às inovações tecnológicas e à evolução dos modelos de trabalho.

Além disso, torna-se essencial a implantação de sistemas de monitoramento de indicadores estratégicos em tempo real, permitindo que as empresas acompanhem de perto os resultados gerados pela automação e pela IA. Esse acompanhamento contínuo possibilita a identificação rápida de falhas, desvios de performance ou oportunidades de melhoria, promovendo ciclos ágeis de correção e aprimoramento dos processos. Ao manter uma gestão baseada em dados, o RH fortalece sua atuação como parceiro estratégico do negócio, contribuindo não apenas para a eficiência interna, mas também para os resultados organizacionais de forma ampla e sustentável.

Diante de todos esses elementos, torna-se evidente que o papel do RH se fortalece significativamente no contexto da transformação digital. A área deixa de ser vista apenas como um setor operacional, voltado ao cumprimento de rotinas administrativas, e passa a ocupar uma posição de protagonismo, conduzindo processos de mudança, promovendo a gestão do conhecimento, desenvolvendo talentos e sendo responsável pela implementação de soluções inovadoras alinhadas às estratégias organizacionais. O RH assume, portanto, um papel estratégico e indispensável na construção de organizações mais ágeis, inteligentes, resilientes e competitivas frente aos desafios da era digital.

REFERÊNCIAS

AGUIRRE, S.; RODRIGUEZ, A. **Automação de um processo de negócios usando automação de processos robóticos (RPA):** um estudo de caso. Ciências da Computação aplicadas à Engenharia, Springer International Publishing (2017).

ALMEIDA, V.; NAS E. **Desafios da IA responsável na pesquisa científica.** Revista USP, São Paulo, n.141, 2024. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/wp-content/uploads/2024/05/1-Virgilio-Almeida.pdf>> Acessado em 16 set 2024

CEWE. (2018). **Transformação digital:** A mudança do acabamento fotográfico analógico para o digital. Disponível em: <https://ir.cewe.de/download/companies/cewe/Transformation/CEWETransformation2018_12.pdf>. Acessado em 17 set 2024

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4.ed. Editora Manole, 2014.

HALLIKAINEN, P., BEKKHUS, R., PAN, S. L. (2018). **Como a Opuscapita usou recursos internos de RPA para oferecer serviços aos clientes.** Executivo Trimestral do MIS, 17(1), 41-52.

JUNIOR, V, G, F. **Automação de Processos de Negócio Utilizando Robotic Process Automation (RPA) em Um Centro de Serviços Compartilhados (CSC):** Um Estudo de Caso (2021). Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33758/1/AutomacaoProcessosNegocio.pdf>>. Acessado em 10 set. de 2024

LUGER, G. F. **Inteligência Artificial.** 6.ed. Pearson Universidades, 2013

PEREIRA, C.; SILVA, G. **Inteligência artificial aplicada à gestão de pessoas.** Revista Brasileira de Gestão, v. 18, p. 21-34, 2021

SANTOS, R. F.; SOUZA, M. H. R. **Estudo de caso empresa XY:** Sobre o uso de ferramentas digitais e inteligência artificial (IA) nos processos de recrutamento e seleção. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 10, n. 6, p. 3871–3896, 2024. Disponível em: <<https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/14713>>. Acesso em 16 set. 2024

WILLCOCKS, L.; LACITY, M.; CRAIG, A. **A função de TI e a automação robótica de processos.** Série de Documentos de Pesquisa de Trabalho da Unidade de Terceirização, Escola de Economia e Ciência Política de Londres (Londres, 2015). Disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/64519/1/OUWRPS_15_05_published.pdf>. Acessado em 16 set. 2024

WILLCOCKS, L.; LACITY (2016). **Automação Robótica de Processos na Telefónica O2.** MIS Quarterly Executive: Vol. 15: Edição 1, Artigo 4. Disponível em: <<https://aisel.aisnet.org/misqe/vol15/iss1/4>>. Acessado em 20 set. 2024

ANEXOS

1 QUESTIONÁRIO APLICADO

Pesquisa de Trabalho de Graduação

Este questionário tem como objetivo analisar os impactos da automação e da inteligência artificial na gestão de pessoas em empresas do setor de logística. Suas respostas serão tratadas de forma sigilosa e utilizadas exclusivamente para fins acadêmicos.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. 1- Nome da Empresa*

2. 2- Qual é o porte da empresa?*

Marcar apenas uma oval.

- Pequena (até 99 funcionários)
 Média (100 a 499 funcionários)
 Grande (500 ou mais funcionários)

3. 3- Em qual área do RH você atua?*

Marcar apenas uma oval.

- Recrutamento e Seleção
 Treinamento e Desenvolvimento
 Departamento Pessoal (folha de pagamento, benefícios, etc.)
 Gestão de Desempenho e Clima Organizacional

INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL (IA) E AUTOMAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS

4. 4- Sua empresa já utiliza Inteligência Artificial nos processos de gestão de pessoas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, em vários processos
- Sim, mas de forma limitada
- Não, mas temos interesse de adotar
- Não, e não vemos necessidades no momento

5. Se a sua resposta à questão anterior foi "Sim", por favor, especifique quais:

6. 5- Essa tecnologia melhora significativamente a eficiência operacional? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, os ganhos são evidentes
- Sim, mas ainda existem desafios
- Raramente, depende do processo
- Não, não percebemos grandes melhorias

7. Se a sua resposta à questão anterior foi "Sim", por favor, especifique de que forma?

8. 6- Essas tecnologias substituem totalmente a tomada de decisão humana?*

Marcar apenas uma oval.

- Sim, em muitos casos
- Parcialmente, ainda precisa de supervisão
- Raramente, pois exige muita adaptação
- Não, sempre há necessidade de intervenção humana

9. Se a sua resposta à questão anterior foi "Sim", por favor, especifique em quais situações?

10. 7- Como a automação impactou a necessidade de funcionários na empresa?*

Marcar apenas uma oval.

- Reduziu o número de funcionários
- Alterou funções, mas sem redução de pessoal
- Aumentou a necessidade de funcionários especializados
- Não teve impacto na equipe

11. 8- A implementação dessa tecnologia foi fácil para a equipe?*

Marcar apenas uma oval.

- Sim, a adaptação foi rápida
- Sim, mas exigiu treinamento
- Não, enfrentamos dificuldades
- Ainda estamos em processo de adaptação

12. 9- Os funcionários receberam treinamento para trabalhar com as novas tecnologias? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, treinamento completo e contínuo
- Sim, mas apenas um treinamento inicial
- Sim, mas de forma pontual e não recorrente
- Não houve treinamento oferecido pela empresa

13. 10- O uso de Inteligência Artificial ou automação de processos na gestão de pessoas aumentou a satisfação dos funcionários? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, aumentou bastante
- Sim, mas de forma moderada
- Não teve impacto significativo
- Não, reduziu a satisfação

14. 11- Os custos dessa tecnologia compensam os benefícios?*

Marcar apenas uma oval.

- Sim, a redução de custos foi significativa
- Sim, mas o retorno ainda está sendo medido
- Raramente, depende da escala de uso
- Não, os custos são muito altos

15. 12- Essa tecnologia impacta positivamente a experiência do cliente?*

Marcar apenas uma oval.

- Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas
- Sim, mas ainda temos ajustes a fazer
- Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças
- Não, não houve impacto perceptível

16. 13- A implementação de automação/Inteligência Artificial reduziu o tempo necessário para atividades operacionais no RH? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim, significativamente
- Sim, mas de forma moderada
- Não houve impacto significativo
- Não, aumentou a carga de trabalho

O questionário utilizado foi adaptado de materiais disponíveis no QConcursos (2025) e no artigo da EloGroup (2025).

Fontes: <https://elogroup.com/insights/ia-para-um-rh-estrategico/>
<https://www.qconcursos.com/questoes-de-concursos/disciplinas/tecnologia-da-informacao-nocoes-de-informatica/inteligencia-artificial-e-automacao/questoes?msocid=1d902905ba3162430a083c2bbb48639b>

2 TABULAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA

Qual é o porte da empresa?	Em qual área do RH você atua?
Pequena (até 99 funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Pequena (até 99 funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Grande (500 ou mais funcionários)	Recrutamento e Seleção
Média (100 a 499 funcionários)	Departamento Pessoal
Pequena (até 99 funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Média (100 a 499 funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Pequena (até 99 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Média (100 a 499 funcionários)	Departamento Pessoal

Grande (500 ou mais funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Pequena (até 99 funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Média (100 a 499 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Pequena (até 99 funcionários)	Departamento Pessoal
Média (100 a 499 funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Grande (500 ou mais funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Pequena (até 99 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Pequena (até 99 funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Média (100 a 499 funcionários)	Departamento Pessoal
Pequena (até 99 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Pequena (até 99 funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Média (100 a 499 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Pequena (até 99 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Média (100 a 499 funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Pequena (até 99 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Pequena (até 99 funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Média (100 a 499 funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Pequena (até 99 funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Média (100 a 499 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Pequena (até 99 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Grande (500 ou mais funcionários)	Recrutamento e Seleção
Grande (500 ou mais funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional

Grande (500 ou mais funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Média (100 a 499 funcionários)	Departamento Pessoal
Pequena (até 99 funcionários)	Departamento Pessoal
Média (100 a 499 funcionários)	Departamento Pessoal
Grande (500 ou mais funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Pequena (até 99 funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Média (100 a 499 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Pequena (até 99 funcionários)	Departamento Pessoal
Média (100 a 499 funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Grande (500 ou mais funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Pequena (até 99 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Pequena (até 99 funcionários)	Departamento Pessoal
Grande (500 ou mais funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Média (100 a 499 funcionários)	Recrutamento e Seleção
Pequena (até 99 funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Média (100 a 499 funcionários)	Departamento Pessoal
Grande (500 ou mais funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Pequena (até 99 funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento
Grande (500 ou mais funcionários)	Gestão de Desempenho e Clima Organizacional
Média (100 a 499 funcionários)	Treinamento e Desenvolvimento

Sua empresa já utiliza Inteligência Artificial nos processos de gestão de pessoas?	Se a sua resposta à questão anterior foi "Sim", por favor, especifique quais:
Sim, em vários processos	Utilizamos IA para: i) seleção de candidatos quando temos posições abertas; ii) monitoramento de clima e engajamento; iii) projeção de rotatividade e iv) percepção dos stakeholders sobre a empresa.
Sim, mas de forma limitada	Sistema de filtro de CVs, aplicação de teste de perfil comportamental, desenho de cargos
Sim, em vários processos	Triagem de currículos, chatbots para candidatos, análise preditiva de turnover
Sim, mas de forma limitada	Automação de folha de pagamento
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Sim, em vários processos	Plataformas de e-learning personalizadas, análise de lacunas de competências
Não, e não vemos necessidades no momento	N/A
Sim, mas de forma limitada	Gestão de benefícios automatizada
Sim, em vários processos	Análise de clima organizacional, feedback 360 automatizado
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Sim, mas de forma limitada	Filtros automáticos de currículos
Não, e não vemos necessidades no momento	N/A
Sim, em vários processos	Avaliação de desempenho automatizada, pesquisas de clima
Sim, em vários processos	Treinamentos virtuais, análise de necessidades de capacitação
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Não, e não vemos necessidades no momento	N/A
Sim, mas de forma limitada	Processamento de folha de pagamento

Não, e não vemos necessidades no momento	N/A
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Sim, em vários processos	Triagem de currículos, entrevistas virtuais
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Sim, mas de forma limitada	Pesquisas de clima automatizadas
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Não, e não vemos necessidades no momento	N/A
Sim, mas de forma limitada	Plataformas de e-learning
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Sim, em vários processos	Triagem de currículos, entrevistas virtuais
Não, e não vemos necessidades no momento	N/A
Sim, em vários processos	Triagem de currículos, análise preditiva de candidatos
Sim, em vários processos	Monitoramento de KPIs, pesquisas de satisfação automatizadas
Sim, em vários processos	Cursos online personalizados, análise de desempenho
Sim, mas de forma limitada	Automação de folha de pagamento
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Sim, mas de forma limitada	Automação de cálculos de benefícios
Sim, em vários processos	Feedback automatizado, análise de KPIs
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Sim, em vários processos	Triagem de currículos, chatbots para candidatos
Não, e não vemos necessidades no momento	N/A
Sim, mas de forma limitada	Pesquisas de clima automatizadas

Sim, em vários processos	Treinamentos personalizados, análise de competências
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Sim, em vários processos	Análise de desempenho, pesquisas de clima
Sim, mas de forma limitada	Triagem de currículos
Não, e não vemos necessidades no momento	N/A
Sim, mas de forma limitada	Gestão de benefícios
Sim, em vários processos	Análise de KPIs, pesquisas de satisfação
Não, mas temos interesse de adotar	N/A
Sim, em vários processos	Análise de desempenho, pesquisas de clima
Sim, mas de forma limitada	Plataformas de e-learning

Essa tecnologia melhora significativamente a eficiência operacional?	Se a sua resposta à questão anterior foi "Sim", por favor, especifique de que forma?
Sim, mas ainda existem desafios	Agiliza, mas se não tomarmos cuidado, robotiza e pode ser superficial. Utilizamos de forma bastante cuidadosa e pontual para captar informações específicas que, de repente, o colaborador (ou stakeholder externo) se sentiria mais confortável em compartilhar de forma indireta (para além dos processos seletivos, neste caso, é útil na triagem dos candidatos).
Sim, os ganhos são evidentes	Ganhamos tempo e assertividade no processo de seleção
Sim, os ganhos são evidentes	Redução de 40% no tempo de contratação, maior precisão na seleção
Sim, mas ainda existem desafios	Menos erros manuais, mas integração com sistemas legados é lenta
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, os ganhos são evidentes	Treinamentos mais direcionados, redução de 30% no tempo de capacitação

Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, mas ainda existem desafios	Redução de erros em cálculos de benefícios
Sim, os ganhos são evidentes	Relatórios gerados em tempo real, maior engajamento dos funcionários
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, mas ainda existem desafios	Redução no tempo de triagem, mas falsos positivos ainda ocorrem
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, os ganhos são evidentes	Relatórios mais rápidos e precisos, maior participação nas pesquisas
Sim, os ganhos são evidentes	Redução de custos com treinamentos presenciais
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, mas ainda existem desafios	Menos erros em cálculos, mas integração é complexa
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, os ganhos são evidentes	Redução de 50% no tempo de seleção
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, mas ainda existem desafios	Coleta de dados mais rápida, mas análise ainda é manual
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, mas ainda existem desafios	Treinamentos mais acessíveis, mas personalização é limitada
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, os ganhos são evidentes	Redução de 40% no tempo de seleção
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A

Sim, os ganhos são evidentes	Redução de 50% no tempo de seleção
Sim, os ganhos são evidentes	Dados em tempo real para decisões estratégicas
Sim, os ganhos são evidentes	Redução de 35% no tempo de treinamento
Sim, mas ainda existem desafios	Menos erros em cálculos
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, mas ainda existem desafios	Redução de erros, mas integração é lenta
Sim, os ganhos são evidentes	Relatórios mais rápidos, maior engajamento
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, os ganhos são evidentes	Redução de 45% no tempo de contratação
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, mas ainda existem desafios	Coleta de dados mais rápida
Sim, os ganhos são evidentes	Redução de 30% no tempo de capacitação
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, os ganhos são evidentes	Relatórios em tempo real, maior participação
Sim, mas ainda existem desafios	Redução no tempo de triagem
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, mas ainda existem desafios	Menos erros em cálculos
Sim, os ganhos são evidentes	Relatórios em tempo real
Não, não percebemos grandes melhorias	N/A
Sim, os ganhos são evidentes	Relatórios em tempo real
Sim, mas ainda existem desafios	Treinamentos mais acessíveis

Essas tecnologias substituem totalmente a tomada de decisão humana?	Como a automação impactou a necessidade de funcionários na empresa?
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Raramente, pois exige muita adaptação	Aumentou a necessidade de funcionários especializados
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Raramente, pois exige muita adaptação	Aumentou a necessidade de funcionários especializados
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe

Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Raramente, pois exige muita adaptação	Aumentou a necessidade de funcionários especializados
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe

Raramente, pois exige muita adaptação	Aumentou a necessidade de funcionários especializados
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe
Parcialmente, ainda precisa de supervisão	Alterou funções, mas sem redução de pessoal
Não, sempre há necessidade de intervenção humana	Não teve impacto na equipe

A implementação dessa tecnologia foi fácil para a equipe?	Os funcionários receberam treinamento para trabalhar com as novas tecnologias?
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Sim, mas exigiu treinamento	Sim, treinamento completo e contínuo
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo

Não, enfrentamos dificuldades	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Sim, mas exigiu treinamento	Sim, mas apenas um treinamento inicial
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente
Não, enfrentamos dificuldades	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Sim, mas exigiu treinamento	Sim, treinamento completo e contínuo
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Não, enfrentamos dificuldades	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente
Não, enfrentamos dificuldades	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Sim, mas exigiu treinamento	Sim, treinamento completo e contínuo
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Não, enfrentamos dificuldades	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Sim, mas exigiu treinamento	Sim, treinamento completo e contínuo
Não, enfrentamos dificuldades	Não houve treinamento oferecido pela empresa

Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Sim, mas exigiu treinamento	Sim, treinamento completo e contínuo
Não, enfrentamos dificuldades	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente
Não, enfrentamos dificuldades	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Ainda estamos em processo de adaptação	Não houve treinamento oferecido pela empresa
Sim, a adaptação foi rápida	Sim, treinamento completo e contínuo
Não, enfrentamos dificuldades	Sim, mas de forma pontual e não recorrente

O uso de Inteligência Artificial ou automação de processos na gestão de pessoas aumentou a satisfação dos funcionários?	Os custos dessa tecnologia compensam os benefícios?
Sim, mas de forma moderada	Sim, mas o retorno ainda está sendo medido
Sim, mas de forma moderada	Sim, mas o retorno ainda está sendo medido
Sim, mas de forma moderada	Sim, a redução de custos foi significativa
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Não, reduziu a satisfação	Não, os custos são muito altos
Não teve impacto significativo	Sim, mas o retorno ainda está sendo medido
Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso
Não, reduziu a satisfação	Não, os custos são muito altos
Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Sim, mas de forma moderada	Sim, a redução de custos foi significativa
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Não, reduziu a satisfação	Não, os custos são muito altos
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso

Não, reduziu a satisfação	Não, os custos são muito altos
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Sim, mas de forma moderada	Sim, a redução de custos foi significativa
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Não, reduziu a satisfação	Não, os custos são muito altos
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Sim, mas de forma moderada	Sim, a redução de custos foi significativa
Não, reduziu a satisfação	Não, os custos são muito altos
Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso
Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Sim, mas de forma moderada	Sim, a redução de custos foi significativa
Não, reduziu a satisfação	Não, os custos são muito altos
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso

Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso
Não, reduziu a satisfação	Não, os custos são muito altos
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso
Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Não teve impacto significativo	Não, os custos são muito altos
Sim, aumentou bastante	Sim, a redução de custos foi significativa
Não teve impacto significativo	Raramente, depende da escala de uso

Essa tecnologia impacta positivamente a experiência do cliente?	A implementação de automação/Inteligência Artificial reduziu o tempo necessário para atividades operacionais no RH?
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, significativamente
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, significativamente
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Sim, mas ainda temos ajustes a fazer	Sim, significativamente

Não, não houve impacto perceptível	Não, aumentou a carga de trabalho
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Não, não houve impacto perceptível	Não, aumentou a carga de trabalho
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Sim, mas ainda temos ajustes a fazer	Sim, significativamente
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Não, não houve impacto perceptível	Não, aumentou a carga de trabalho
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Não, não houve impacto perceptível	Não, aumentou a carga de trabalho
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Não, não houve impacto perceptível	Não, aumentou a carga de trabalho
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Não, não houve impacto perceptível	Não, aumentou a carga de trabalho

Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Não, não houve impacto perceptível	Não, aumentou a carga de trabalho
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Não, não houve impacto perceptível	Não, aumentou a carga de trabalho
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Não, não houve impacto perceptível	Não houve impacto significativo
Sim, melhoramos prazos e qualidade das entregas	Sim, significativamente
Raramente, os clientes não notaram grandes mudanças	Sim, mas de forma moderada

