

AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS DE RH: A BUSCA PELO EQUILÍBRIO ENTRE EFICIÊNCIA E HUMANIZAÇÃO

Aldileide Silva Rodrigues¹
Kamila Letícia Gomes dos Santos²
Rosane Thais Costa de Oliveira³
Vanessa Silva Araújo⁴
Nailton Santos de Matos⁵

RESUMO

A presente pesquisa analisa os impactos da automação e da Inteligência Artificial (IA) nos processos de Recursos Humanos (RH), discutindo o equilíbrio entre eficiência organizacional e humanização das relações de trabalho. O estudo aborda o uso de ferramentas digitais em atividades como recrutamento, seleção, treinamento e gestão de desempenho, promovendo maior agilidade, produtividade e suporte à tomada de decisões. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória, realizada com 66 participantes de diferentes organizações. Os resultados indicam que a IA é percebida como um recurso estratégico para otimizar processos organizacionais, mas também apontam preocupações quanto à redução da interação humana e à necessidade de práticas mais éticas e humanizadas. A pesquisa evidencia que a tecnologia deve apoiar a gestão de pessoas, sem substituir a empatia, a escuta ativa e as relações interpessoais no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Inteligência Artificial. Automação de processos. Gestão de pessoas. Recursos Humanos. Humanização. Transformação digital.

HR PROCESS AUTOMATION: STRIKING A BALANCE BETWEEN EFFICIENCY AND HUMAN-CENTERED PRACTICES

ABSTRACT

This study analyzes the impacts of automation and Artificial Intelligence (AI) on Human Resources (HR) processes, discussing the balance between organizational efficiency and the humanization of workplace relationships. It examines the use of digital tools in activities such as recruitment, selection, training, and performance management, promoting greater agility, productivity, and decision-making support. Methodologically, this is a qualitative, descriptive, and exploratory study conducted with 66 participants from different organizations. The results indicate that AI is perceived as a strategic resource for optimizing organizational processes, but also raise concerns about reduced human interaction and the need for more ethical and human-centered practices. The research highlights that technology should support people management without replacing empathy, active listening, and interpersonal relationships in the organizational environment.

Keywords: Artificial Intelligence. Process automation. People management. Human Resources. Humanization. Digital transformation.

¹ Graduanda do curso de Gestão de Negócios e Pessoas, pela Faculdade de Tecnologia de Barueri. Contato: aldileide.rodrigues@aluno.cps.sp.gov.br

² Graduanda do curso de Gestão de Negócios e Pessoas, pela Faculdade de Tecnologia de Barueri. Contato: kamila.santos@aluno.cps.sp.gov.br

³ Graduanda do curso de Gestão de Negócios e Pessoas, pela Faculdade de Tecnologia de Barueri. Contato: rosane.oliveira@fatec.sp.gov.br

⁴ Graduanda do curso de Gestão de Negócios e Pessoas, pela Faculdade de Tecnologia de Barueri. Contato: vanessa.araujo01@aluno.cps.sp.gov.br

⁵ Doutor em educação, mestre em Literatura e Crítica Literária, MBA em Comunicação e Semiótica, especialização em Recursos Humanos, graduado em Processos Gerenciais, Ciências Sociais, Letras e Pedagogia. Contato: nailton.matos@cps.sp.gov.br

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a Inteligência Artificial e as tecnologias digitais passaram a ter papel cada vez mais importante nas organizações contemporâneas, especialmente no contexto da Quarta Revolução Industrial. Essas transformações vêm modificando significativamente a forma como as empresas analisam dados, tomam decisões e gerenciam pessoas, tornando a tecnologia um importante fator de competitividade, produtividade e eficiência organizacional.

Com essas mudanças, a transformação digital tornou-se cada vez mais presente no ambiente corporativo. A busca por maior agilidade, redução de custos e precisão nas decisões impulsionou a adoção de ferramentas inteligentes capazes de automatizar processos, analisar grandes volumes de informações e apoiar estratégias organizacionais. Atualmente, sistemas baseados em IA conseguem identificar padrões comportamentais, prever tendências e auxiliar diferentes áreas empresariais na tomada de decisões mais rápidas e assertivas.

A Gestão de Recursos Humanos (GRH), tradicionalmente associada ao desenvolvimento humano e às relações interpessoais, também passou a incorporar tecnologias digitais em seus processos. Ferramentas automatizadas vêm sendo utilizadas em atividades como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho e análise de indicadores organizacionais, tornando o RH mais estratégico e orientado por dados. Além disso, a automação contribui para redução de atividades operacionais e aumento da capacidade analítica dos profissionais da área.

Nos processos seletivos, por exemplo, sistemas inteligentes conseguem analisar currículos em poucos segundos, identificar competências compatíveis com as vagas e auxiliar na tomada de decisões. Embora esses avanços proporcionem maior eficiência e produtividade, também ampliam discussões relacionadas à privacidade de dados, transparência dos critérios utilizados pelos algoritmos e possíveis impactos da automação sobre as relações humanas no ambiente corporativo.

Além disso, o uso excessivo da tecnologia pode tornar os processos organizacionais mais impessoais, reduzindo aspectos importantes como empatia, escuta ativa e valorização das individualidades. Por esse motivo, a gestão humanizada ganha relevância ao defender práticas organizacionais voltadas ao equilíbrio entre inovação tecnológica e valorização humana. Assim, o grande desafio das organizações contemporâneas consiste em utilizar a tecnologia como ferramenta de apoio à gestão de pessoas, sem comprometer a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

A partir dessas transformações tecnológicas e organizacionais, torna-se relevante discutir a seguinte problemática: de que maneira a automação dos processos de RH pode ser implementada de forma responsável, garantindo eficiência organizacional sem comprometer os princípios da gestão humanizada? Essa discussão torna-se fundamental diante da crescente presença da IA nas práticas organizacionais e da necessidade de conciliar produtividade, ética e valorização humana.

Para responder a essa questão, o objetivo geral deste estudo é analisar os desafios e possibilidades da gestão de pessoas humanizada frente à adoção da IA, identificando implicações sociais e profissionais para o desenvolvimento humano no contexto empresarial.

Busca-se compreender como as tecnologias digitais podem ser incorporadas aos processos de RH de forma equilibrada, contribuindo para a eficiência organizacional sem comprometer as relações humanas.

A relevância deste trabalho justifica-se tanto no campo acadêmico quanto no profissional. Sob a perspectiva teórica, o tema exige abordagem interdisciplinar envolvendo gestão de pessoas, tecnologia, ética e relações interpessoais, contribuindo para as discussões sobre os impactos da IA no ambiente corporativo. No contexto profissional, a pesquisa dialoga diretamente com a realidade de gestores e profissionais de RH que já utilizam ferramentas

digitais em suas rotinas organizacionais, auxiliando na construção de práticas mais éticas, transparentes e alinhadas à valorização humana.

Com isso, o estudo procura mostrar que a tecnologia não deve ser compreendida como substituta das relações humanas, mas como instrumento de apoio ao desenvolvimento organizacional e à gestão de pessoas. Quando utilizada de maneira ética e equilibrada, a IA pode contribuir para ambientes de trabalho mais eficientes, colaborativos e alinhados à valorização dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ERA DIGITAL

2.1.1 Mudanças rápidas e constantes

Vivemos em uma época em que a tecnologia transformou radicalmente a forma como trabalhamos, nos comunicamos e interagimos dentro das organizações. É inegável que a automação, os sistemas digitais e a Inteligência Artificial (IA) injetaram uma agilidade sem precedentes nos processos de negócios. No entanto, essa mesma revolução tecnológica trouxe à tona novos e complexos desafios para as relações humanas no ambiente de trabalho.

O impacto dessas transformações vai muito além das operações técnicas: elas mexem com os valores, os comportamentos e, principalmente, com o senso de pertencimento de cada colaborador. Diante desse cenário, a gestão de pessoas deixou de ser um mero departamento operacional para assumir um papel fundamentalmente estratégico. Hoje, o desenvolvimento humano caminha lado a lado com os grandes objetivos corporativos.

Como bem lembra Dutra (2019), liderar pessoas na atualidade exige muito mais do que dar ordens; exige a capacidade de ouvir de verdade, de construir relações de confiança e de cultivar um ambiente de respeito e genuína valorização humana. Essa visão é reforçada por Dessler (2023), que nos lembra que o sucesso e o desempenho de uma organização não dependem apenas de habilidades técnicas impecáveis, mas fundamentalmente da forma como a empresa acolhe, desenvolve e valoriza a sua equipe.

2.1.2 Olhando para o passado: o início da gestão de pessoas

Para entender onde estamos, é preciso olhar para trás. No seu início, a gestão de pessoas (ou melhor, o "departamento de pessoal") existia basicamente para controlar as relações de trabalho e garantir que toda a burocracia de contratações, registros e leis trabalhistas fosse cumprida. Como relata Marras (2021), o foco era quase que exclusivamente operacional e administrativo.

A virada de chave aconteceu quando as teorias organizacionais e a psicologia do trabalho começaram a ganhar força. As empresas, aos poucos, foram percebendo que não lidavam com máquinas, mas com pessoas. E pessoas são movidas por fatores emocionais, sociais e motivacionais, elementos que têm um impacto gigantesco no desempenho geral da empresa. Dessler (2023) destaca exatamente isso: a motivação, o clima organizacional e a qualidade dos relacionamentos interpessoais são fatores que determinam o sucesso ou o fracasso profissional.

Foi assim que a gestão de pessoas começou a sua jornada evolutiva, deixando para trás o foco exclusivo na produtividade a qualquer custo para abraçar modelos mais estratégicos, que se preocupam com o desenvolvimento humano integral, a qualidade de vida e a verdadeira valorização de quem faz a empresa acontecer.

2.1.3 O ser humano em evidência

Hoje, as organizações que olham para o futuro entendem que o capital humano é o coração da inovação, da competitividade e do crescimento que se sustenta a longo prazo. Os dados revelam que empresas que valorizam genuinamente seus colaboradores colhem resultados organizacionais muito superiores.

Robbins e Judge (2022) nos mostram que ambientes de trabalho onde os profissionais se sentem realmente ouvidos, respeitados e apoiados são férteis para altos níveis de engajamento e produtividade. Entende-se que ter um bom desempenho hoje não é apenas saber apertar os botões certos (habilidades técnicas); mas sim, como lidamos com nossas emoções, relacionamentos e comportamentos.

Na mesma linha, Armstrong (2020) e Dessler (2023) afirmam que as empresas que saem na frente são justamente aquelas que colocam o desenvolvimento humano no centro do seu planejamento estratégico.

A partir dessa nova visão, o local de trabalho deixa de ser apenas um lugar para bater ponto e cumprir tarefas. Ele se transforma em um espaço vibrante de aprendizado constante, de pertencimento e de crescimento em equipe.

2.1.4 A busca por sentido no trabalho

Talvez um dos maiores desafios – e oportunidades – da gestão de pessoas hoje seja lidar com a busca por significado. O trabalho ganhou um peso existencial. Os profissionais não estão mais satisfeitos apenas com o contracheque no fim do mês; eles buscam reconhecimento verdadeiro, autonomia para tomar decisões e um caminho claro de desenvolvimento profissional.

Marras (2021) explica que aquele sentimento de "pertencer" e de "vestir a camisa" só acontece quando a empresa oferece oportunidades reais de crescimento, quando valoriza o esforço e quando abre espaço para a participação ativa de todos. Robbins e Judge (2022) ressaltam que ambientes organizacionais pautados na confiança, no respeito e na comunicação transparente favorecem relações mais saudáveis entre empresa e colaboradores.

Por fim, Dutra (2019) resume a essência dessa busca: o trabalho só faz sentido de verdade quando os objetivos de vida do colaborador se encontram e se alinham com os valores da organização. Portanto, criar um ambiente de trabalho que ofereça significado e propósito deixou de ser um luxo e passou a ser a chave para motivar, engajar e reter os talentos que fazem a diferença.

2.1.5 A virada estratégica do RH: pessoas no centro do negócio

Em vez de ser apenas o setor focado em "apagar incêndios" operacionais, o RH passou por uma verdadeira revolução. A partir das últimas décadas do século XX, a gestão de pessoas deixou de atuar apenas nos bastidores burocráticos e assumiu, de fato, um papel estratégico dentro das organizações.

Essa virada não foi apenas uma mudança de nome. Como bem observa Dutra (2019), essa nova postura exige que as empresas incentivem a autonomia, promovam o aprendizado contínuo e alinhem o desenvolvimento profissional ao propósito maior da organização. O autor nos lembra de algo essencial: investir genuinamente nas pessoas deixou de ser uma mera despesa para se tornar um dos maiores diferenciais competitivos do mercado.

Hoje, o RH contemporâneo abraçou uma missão muito mais profunda: acompanhar e cuidar de toda a "jornada do colaborador". Desde o primeiro contato no recrutamento até as

estratégias para reter esses talentos, o foco é construir uma experiência que fortaleça o desempenho, impulse a inovação e faça a organização crescer como um todo.

2.1.6 O impacto da era digital

Com a chegada de novas e aceleradas inovações tecnológicas, a gestão de pessoas ganhou aliados poderosos. Ferramentas de IA, automação, análise de dados e plataformas digitais entraram em cena para transformar e otimizar o dia a dia das organizações.

Atualmente, é cada vez mais comum vermos algoritmos ajudando a encontrar o candidato ideal, prevendo a rotatividade da equipe (*turnover*) ou até mesmo criando treinamentos sob medida para cada colaborador. Marr (2018) destaca o quanto essas tecnologias turbinam a nossa capacidade de análise, tornando as decisões organizacionais muito mais rápidas e eficientes. No entanto, o autor faz um alerta crucial: junto com a facilidade tecnológica, é imprescindível manter a responsabilidade e as boas práticas no cuidado com os dados dos profissionais.

Vivemos um cenário instigante. Se, por um lado, a era digital nos trouxe saltos incríveis de produtividade e agilidade, por outro, ela também ampliou debates urgentes. Nunca foi tão necessário discutir os limites éticos, a importância da privacidade e a necessidade de não perdermos a humanização no meio de tantas máquinas e processos virtuais.

2.1.7 Do controle ao cuidado

Toda essa trajetória da gestão de pessoas nos revela uma transição muito positiva: abandonamos modelos rígidos, baseados quase exclusivamente no controle e na vigilância, e caminhamos em direção a práticas construídas à base de diálogo, confiança e colaboração.

Fleury (2002) argumenta com precisão que a forma como gerimos as pessoas se tornou o fator decisivo para o sucesso de qualquer negócio. Hoje, muito mais do que apenas supervisionar tarefas e bater metas, o grande desafio das empresas é acolher, ouvir de verdade e valorizar cada indivíduo que compõe a equipe.

No fim das contas, as organizações que mais se destacam e lideram o mercado são aquelas que enxergam as pessoas não como engrenagens, mas como o seu principal ativo estratégico. Elas compreenderam a premissa mais importante da nova economia: a inovação, a criatividade e o crescimento sustentável dependem, direta e essencialmente, do empenho do capital humano.

2.2 PRINCIPAIS FERRAMENTAS E APLICAÇÕES DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS E NA GESTÃO DE PESSOAS

2.2.1 Ferramentas de Inteligência Artificial aplicadas ao recrutamento e seleção

O processo de R&S é um dos momentos mais importantes da gestão de pessoas, pois tem como objetivo atrair, identificar e selecionar os candidatos mais adequados para as vagas disponíveis. Segundo Brandão, Santos e Medina (2023, p. 932):

[...] Ao se comunicar de forma assertiva, a empresa pode fazer perguntas claras e objetivas aos candidatos, obtendo informações relevantes para a avaliação de suas habilidades e adequação à vaga. Isso ajuda a selecionar candidatos mais alinhados às necessidades da empresa, reduzindo o risco de contratações inadequadas.

Com o avanço da tecnologia e da Inteligência Artificial, os processos seletivos passaram por importantes transformações. Ferramentas digitais passaram a tornar o recrutamento mais rápido, organizado e eficiente, auxiliando os profissionais de RH na análise de currículos e na identificação de competências compatíveis com as exigências das vagas.

Plataformas como Gupy e Watson Recruitment utilizam algoritmos de aprendizado de máquina e processamento de linguagem natural para analisar informações dos candidatos e apoiar a tomada de decisão nos processos seletivos. Blumen e Cepellos (2023) destacam que os sistemas de IA aplicados ao recrutamento e seleção utilizam algoritmos e ferramentas digitais para automatizar a triagem de currículos e apoiar a identificação de candidatos mais alinhados às vagas.

Além de proporcionar maior agilidade, essas ferramentas permitem analisar grandes volumes de dados em menos tempo, tornando os processos mais estratégicos e assertivos. Dessa forma, a Inteligência Artificial passou a atuar como importante suporte à gestão de pessoas, contribuindo para decisões mais rápidas e alinhadas às necessidades organizacionais, sem substituir a importância da análise humana nos processos de contratação.

2.2.2 Entrevistas automatizadas e uso da IA na seleção de candidatos

As entrevistas representam etapa importante do processo seletivo, pois permitem avaliar competências técnicas, comportamentais e características pessoais dos candidatos.

Com a intensificação do trabalho remoto e das entrevistas virtuais, ferramentas automatizadas passaram a ser utilizadas para análise de linguagem verbal e não verbal. Nesse cenário, surgiram ferramentas como HireVue e Tengai, que utilizam reconhecimento facial e processamento de linguagem natural para analisar respostas, expressões faciais e padrões comportamentais.

Vale destacar que Blumen e Cepellos (2023) ressaltam que o uso de tecnologias e Inteligência Artificial nos processos seletivos pode tornar a análise dos candidatos mais organizada e precisa, auxiliando o RH na identificação de perfis alinhados às necessidades das organizações.

2.2.3 Treinamento dos colaboradores através da Inteligência Artificial

A IA tem sido amplamente utilizada nos processos de treinamento e desenvolvimento organizacional, contribuindo para a modernização das práticas de capacitação nas empresas.

De acordo com Leite e Lott (2013), o treinamento é um processo educacional que contribui para o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias ao desempenho das funções organizacionais.

Logo, ferramentas como chatbots e plataformas inteligentes possibilitam a personalização da aprendizagem, além de oferecerem suporte imediato na resolução de dúvidas dos colaboradores, tornando o processo de capacitação mais eficiente e acessível. Lima et al. (2025) afirmam que o uso da Inteligência Artificial nos processos de capacitação profissional pode tornar a aprendizagem corporativa mais dinâmica, personalizada e alinhada às necessidades dos colaboradores.

Corroborando essa perspectiva, Santos (2024) destaca que a implementação de chatbots no RH contribui para agilizar o atendimento aos colaboradores e otimizar processos operacionais internos. Além disso, essas ferramentas auxiliam na automatização de demandas repetitivas, proporcionando respostas mais rápidas e melhorando a comunicação entre empresa e colaboradores.

Com isso, o uso da IA nos treinamentos demonstra ser um grande aliado para tornar os processos de aprendizagem mais eficientes, personalizados e alinhados às necessidades das organizações contemporâneas.

2.2.4 Avaliação de desempenho baseada em Inteligência Artificial

A IA também vem sendo aplicada na avaliação de desempenho e análise preditiva dos colaboradores. Segundo Appolinário, Hedler e Ferneda (2025), o uso de Inteligência Artificial e análise de dados permite identificar padrões de comportamento e desempenho, contribuindo para decisões mais estratégicas na gestão de pessoas. Ferramentas como Pymetrics conseguem avaliar competências cognitivas, traços comportamentais e potencial de adaptação organizacional. Além disso, plataformas como Fuel50, Lattice e Culture Amp permitem *feedbacks* contínuos, acompanhamento de metas e fortalecimento do engajamento organizacional.

Miranda e Taguchi (2024) destacam que essas ferramentas auxiliam no alinhamento entre objetivos organizacionais e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Nesse contexto, essas práticas contribuem para o fortalecimento das equipes e a valorização do capital humano

2.3 IMPACTOS DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL NOS PROCESSOS DE RECURSOS HUMANOS

2.3.1 Eficiência e benefícios da IA nos processos de RH

A inserção da Inteligência Artificial nos processos de RH vem transformando a forma como as organizações recrutam, selecionam, treinam e acompanham seus colaboradores. O uso de ferramentas automatizadas proporciona mais agilidade, redução de custos operacionais e maior precisão na tomada de decisões estratégicas, tornando a IA um diferencial competitivo para empresas que buscam eficiência e inovação.

No recrutamento e seleção, a IA permite analisar grandes volumes de currículos em poucos segundos, identificando candidatos compatíveis com os requisitos das vagas por meio de algoritmos de *machine learning* e processamento de linguagem natural. Marr (2018) destaca que o uso da IA amplia a capacidade analítica das organizações, tornando os processos mais ágeis, estratégicos e orientados por dados.

Ademais, essas ferramentas reduzem atividades repetitivas e burocráticas, permitindo que os profissionais de RH direcionem maior atenção às funções estratégicas e humanas. Blumen e Cepellos (2023) ressaltam que a tecnologia possibilita que o RH deixe de atuar apenas operacionalmente e assuma um papel mais estratégico dentro das organizações. Nesse sentido, a automação fortalece a análise organizacional e favorece decisões mais rápidas e assertivas.

Appolinário, Hedler e Ferneda (2025) também destacam que a IA fortalece a produtividade organizacional e melhora a qualidade das decisões corporativas, especialmente em ambientes marcados pela competitividade e pela constante adaptação tecnológica. Além disso, sistemas inteligentes permitem prever padrões de comportamento, índices de *turnover* e desempenho futuro dos colaboradores, tornando a gestão de pessoas mais eficiente e estratégica.

Assim, observa-se que a IA não atua apenas como ferramenta operacional, mas também como instrumento de apoio à inovação organizacional e ao fortalecimento da competitividade empresarial. Apesar dos avanços tecnológicos, ainda persistem desafios relacionados à transparência e à preservação das relações humanas nos processos organizacionais.

2.3.2 Privacidade e proteção de dados pessoais

Outro aspecto importante relacionado ao uso da IA nos processos de RH refere-se à privacidade e à proteção de dados pessoais. O funcionamento dessas ferramentas depende da coleta, armazenamento e análise de grandes volumes de informações de candidatos e

colaboradores, ampliando preocupações relacionadas à segurança digital e ao uso indevido de dados sensíveis. Segundo O’Neil (2020), o uso de algoritmos e Big Data nas organizações exige atenção aos riscos relacionados à privacidade e à proteção de dados pessoais.

Diante dessa realidade, a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) representa um importante avanço na regulamentação do tratamento de dados pessoais no Brasil, estabelecendo princípios relacionados ao consentimento, à transparência, à segurança e à responsabilidade no uso das informações pelas organizações. Assim, as empresas passaram a ter maior responsabilidade na utilização ética e segura dos dados coletados.

Silveira, Rocha e Carvalho (2024) ressaltam que as organizações precisam desenvolver políticas claras de governança digital e investir em mecanismos de proteção contra vazamentos e ataques cibernéticos. A ausência de práticas adequadas de segurança pode gerar prejuízos financeiros, danos à reputação organizacional e perda de confiança por parte dos colaboradores.

Com isso, a proteção de dados passou a representar não apenas uma obrigação legal, mas também um elemento estratégico relacionado à responsabilidade social e à credibilidade das organizações diante da sociedade.

2.3.3 Imparcialidade das decisões e humanização

Um dos argumentos mais utilizados em favor da IA nos processos de RH refere-se à possibilidade de tornar as decisões mais imparciais e objetivas. Ao utilizar critérios padronizados e análise automatizada de informações, os sistemas inteligentes podem reduzir subjetividades humanas e favorecer avaliações mais consistentes.

Silva, Albuquerque e Santos (2025) destacam que a utilização da IA em processos seletivos exige equilíbrio entre eficiência tecnológica, ética e preservação das relações humanas.

Appolinário, Hedler e Ferneda (2025) reforçam o entendimento apresentado por Silva, Albuquerque e Santos (2025) ao afirmarem que a tecnologia deve complementar — e não substituir — a empatia, a sensibilidade e o julgamento humano nas decisões organizacionais. A humanização continua sendo elemento indispensável para garantir acolhimento, inclusão e respeito à individualidade dos colaboradores.

Dessa forma, o equilíbrio entre automação e valorização humana torna-se essencial para que as organizações consigam utilizar a IA de maneira ética, estratégica e socialmente responsável.

2.4 GESTÃO HUMANIZADA E INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

2.4.1 Conciliação entre tecnologia e valorização do trabalho humano

A transformação digital trouxe inúmeras possibilidades para a gestão organizacional, mas também ampliou os desafios relacionados à preservação das relações humanas no ambiente corporativo. A gestão contemporânea enfrenta o desafio de equilibrar eficiência tecnológica e valorização humana, evitando que a racionalidade técnica substitua aspectos fundamentais como diálogo, empatia e reconhecimento.

Cortez, Zerbini e Veiga (2019) alertam que a valorização excessiva dos dados e das modelagens computacionais pode reduzir a complexidade das relações humanas no ambiente organizacional.

Essa reflexão demonstra que o uso excessivo de métricas e algoritmos pode comprometer a dimensão humana das relações organizacionais. Com isso, torna-se necessário desenvolver modelos de gestão que conciliem inovação tecnológica e valorização do trabalhador, garantindo que a tecnologia atue como ferramenta de apoio e não como substituta das interações humanas.

2.4.2 Gestão humanizada como diferencial competitivo

A humanização passou a ser reconhecida como importante diferencial competitivo nas organizações contemporâneas. Empresas que valorizam seus colaboradores e promovem ambientes organizacionais saudáveis tendem a apresentar melhores índices de produtividade, engajamento e inovação.

Bomfim (2019) destaca que práticas humanizadas contribuem para fortalecer o sentimento de pertencimento, a valorização do trabalhador e a qualidade das relações interpessoais no ambiente organizacional.

Além disso, ambientes pautados em respeito, participação e reconhecimento fortalecem vínculos organizacionais e contribuem para retenção de talentos. Diante desse cenário, a gestão humanizada deixou de ser apenas uma tendência para se tornar estratégia fundamental para sustentabilidade organizacional.

2.4.3 Inteligência Artificial e gestão de pessoas

O avanço das tecnologias disruptivas vem transformando significativamente as práticas de gestão de pessoas, modificando a forma como as organizações recrutam, desenvolvem e retêm talentos. Portanto, a IA passou a desempenhar papel estratégico ao proporcionar maior agilidade nos processos, otimização de recursos e apoio à tomada de decisões baseadas em dados.

Appolinário, Hedler e Ferneda (2025) ressaltam que a IA vem fortalecendo os processos organizacionais, tornando as empresas mais estratégicas, produtivas e orientadas por dados. Entretanto, os avanços tecnológicos também exigem reflexão sobre seus impactos nas relações humanas dentro das organizações.

Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005, p. 132) destacam: “A tecnologia pode ampliar ou restringir a autonomia e o desenvolvimento humano, dependendo das intenções e práticas gerenciais.” Essa perspectiva demonstra que os efeitos da tecnologia dependem não apenas das ferramentas utilizadas, mas também da forma como são implementadas pelas organizações.

Dessa forma, a IA deve ser compreendida como um instrumento de apoio à gestão humanizada, contribuindo para o fortalecimento do desenvolvimento profissional, das estratégias do *endomarketing* e das relações interpessoais no ambiente de trabalho.

2.4.4 Desafios éticos e risco de desumanização

Embora a IA proporcione ganhos de produtividade e eficiência, seu uso excessivo pode tornar os processos organizacionais mais automatizados e impessoais. A ausência de supervisão humana adequada pode comprometer aspectos relacionados à diversidade, inclusão e justiça nas decisões corporativas.

Além disso, os sistemas automatizados podem reproduzir desigualdades já existentes nos dados utilizados em seu treinamento. Silva, Albuquerque e Santos (2025) destacam que os algoritmos podem reproduzir vieses humanos e gerar impactos negativos aos indivíduos submetidos aos processos automatizados.

Isso demonstra que a tecnologia não é totalmente neutra e que seu uso exige acompanhamento ético constante.

Nesse sentido, torna-se fundamental que as organizações adotem mecanismos de supervisão ética, auditorias algorítmicas e práticas voltadas à transparência e inclusão. Assim, a humanização permanece como elemento essencial para garantir equilíbrio entre inovação tecnológica, ética organizacional e valorização das pessoas.

2.4.5 Conciliação entre eficiência e humanização

A literatura recente demonstra que eficiência tecnológica e gestão humanizada não devem ser compreendidas como conceitos opostos, mas como elementos complementares dentro das organizações contemporâneas. À medida que a IA assume funções operacionais e analíticas, amplia-se também a necessidade de fortalecer práticas voltadas à valorização humana, à empatia e ao bem-estar no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, diversas organizações vêm adotando modelos híbridos de gestão, nos quais a IA auxilia nos processos operacionais e analíticos, enquanto as decisões estratégicas permanecem sob responsabilidade humana. Mastella et al. (2024) destacam que as organizações vêm buscando incorporar práticas de diversidade, inclusão e valorização humana aos modelos contemporâneos de gestão, inclusive diante do avanço das tecnologias digitais no ambiente organizacional.

Nesse sentido, O'Neil (2020, p. 189) afirma:

“[...] a tomada de decisão humana, mesmo que muitas vezes imperfeita, possui uma virtude principal. Pode evoluir. Nós seres humanos mudamos enquanto aprendemos e nos adaptamos, bem como nossos processos. Sistemas automatizados, ao contrário, ficam parados no tempo até que engenheiros mergulhem de cabeça para mudá-los.”

Além disso, Robbins e Judge (2022) destacam que a atuação humana continua indispensável em decisões organizacionais mais sensíveis, especialmente aquelas relacionadas à avaliação, ao desenvolvimento e às relações interpessoais no ambiente de trabalho. Isso ocorre porque fatores emocionais, subjetivos e comportamentais ainda exigem análise crítica, empatia e sensibilidade humana.

Dessa maneira, a visão da IA como uma ferramenta complementar, e não substitutiva, é fundamental para garantir o sucesso sustentável das empresas a longo prazo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como descritiva e exploratória, com utilização de levantamento (survey) por meio de questionário estruturado aplicado a profissionais atuantes em diferentes organizações. Embora os dados coletados tenham sido organizados quantitativamente por meio de frequências, percentuais e Gráficos estatísticos descritivos, a análise dos resultados ocorreu sob perspectiva predominantemente qualitativa e interpretativa, buscando compreender as percepções dos participantes acerca dos impactos da IA da automação nos processos de RH. Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever as características de determinada população ou fenômeno, permitindo identificar percepções, comportamentos e tendências relacionadas ao objeto estudado.

Nesse contexto, a presente pesquisa buscou analisar como as tecnologias baseadas em IA vêm sendo percebidas no ambiente organizacional, especialmente no que se refere à eficiência, humanização e transformação das práticas de gestão de pessoas.

A amostra da pesquisa foi composta por 66 participantes atuantes em diferentes organizações e segmentos de mercado. A seleção dos respondentes ocorreu por meio de amostragem não probabilística por conveniência, considerando a acessibilidade dos participantes e a disponibilidade para responder ao questionário eletrônico elaborado na plataforma *Google Forms*. Os participantes foram convidados por meio do compartilhamento

online do formulário, garantindo-se a participação voluntária, o anonimato das respostas e a confidencialidade das informações coletadas.

Conforme Lakatos e Marconi (2003), a pesquisa de levantamento permite obter informações diretamente junto aos participantes, contribuindo para a análise das percepções relacionadas ao fenômeno estudado. Além disso, os dados obtidos possibilitaram compreender tendências relacionadas ao uso da IA nos processos organizacionais.

Para fins de apresentação, os percentuais foram arredondados, podendo ocorrer pequenas variações nos somatórios apresentados nas tabelas e gráficos, sem prejuízo à interpretação dos resultados.

Nesse sentido, a Tabela 1 apresenta os principais procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

Tabela 1. Estrutura metodológica da pesquisa

Elemento Metodológico	Descrição
Abordagem da pesquisa	Pesquisa qualitativa, de caráter descritivo e exploratório
Objetivo da pesquisa	Compreender os impactos da automação e da IA na gestão de pessoas, analisando o equilíbrio entre eficiência organizacional e humanização
Tipo de pesquisa	Pesquisa de levantamento (<i>survey</i>) com apoio de revisão bibliográfica
Procedimentos metodológicos	Revisão bibliográfica, aplicação de questionário estruturado e análise de dados obtidos
Instrumento de coleta de dados	Questionário estruturado aplicado via <i>Google Forms</i>
Público-alvo	Profissionais atuantes em diferentes organizações e segmentos de mercado
Técnica de coleta	Pesquisa de levantamento (<i>survey</i>)
Forma de aplicação	Questionário eletrônico disponibilizado por meio de link online
Natureza dos dados	Dados qualitativos relacionados às percepções dos participantes
Método de análise	Análise estatística descritiva, com organização e interpretação dos dados obtidos por meio do questionário.
Etapas da análise	Tabulação e interpretação estatística dos dados
Aspectos éticos	Garantia de anonimato, confidencialidade e participação voluntária
Base teórica metodológica	Lakatos e Marconi (2003) e Gil (2009)

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

3.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DA AMOSTRA

Antes da apresentação e análise dos resultados da pesquisa, torna-se importante caracterizar o perfil sociodemográfico dos participantes, considerando aspectos como faixa etária, escolaridade, cargo ocupado, tempo de atuação profissional e perfil das organizações em que atuam. Essas informações permitem compreender de forma mais ampla o contexto da amostra analisada, contribuindo para maior consistência na interpretação dos dados obtidos ao longo do estudo.

Além disso, a identificação das características dos respondentes possibilita relacionar as percepções apresentadas às diferentes realidades organizacionais e níveis de experiência profissional. Dessa forma, a Tabela 2 apresenta os principais dados sociodemográficos dos participantes da pesquisa, auxiliando na contextualização dos resultados analisados posteriormente.

Tabela 2. Perfil sociodemográfico da amostra

Variáveis	Frequência	Percentual	Variáveis	Frequência	Percentual
Faixa Etária			Porte da Empresa		
18–24 anos	12	18,2%	Grande empresa	31	47%
25–34 anos	13	19,7%	Média empresa	13	19,7%
35–44 anos	20	30,3%	Pequena empresa	9	13,6%
45–54 anos	12	18,2%	Microempresa	13	19,7%
55 anos ou mais	9	13,6%			
Escolaridade			Tipo de Empresa		
Ensino médio	6	9,1%	Privada	50	75,8%
Superior incompleto	14	21,2%	Pública	13	19,7%
Superior completo	28	42,4%	Terceiro setor	3	4,5%
Pós-graduação	18	27,3%			
Cargo Atual			Sector de Atuação da Empresa		
Operacional	11	16,7%	Indústria	6	9,1%
Administrativo	24	36,4%	Comércio	6	9,1%
Supervisor/Coordenador	12	18,2%	Serviços	26	39,4%
Gerente ou superior	19	28,7%	Tecnologia	8	12,1%
			Financeiro	1	1,5%
			Outros	19	28,8%
Tempo de Empresa					
Menos de 1 ano	12	18,2%			
1–3 anos	19	28,8%			
4–6 anos	14	21,2%			
7–10 anos	8	12,1%			
Mais de 10 anos	13	19,7%			

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A amostra foi definida por conveniência, considerando profissionais acessíveis aos pesquisadores e atuantes em diferentes organizações, e foi composta por 66 respondentes, apresentando predominância de participantes na faixa etária de 35 a 44 anos (30,3%), seguida pelos grupos de 25 a 34 anos (19,7%) e 45 a 54 anos (18,2%). Esses resultados indicam maior concentração de profissionais em fases intermediárias da carreira, caracterizadas por maior experiência organizacional e participação em processos decisórios.

Em relação à escolaridade, nota-se elevado nível de qualificação dos participantes, com destaque para respondentes com ensino superior completo (42,4%) e pós-graduação (27,3%). Esse cenário evidencia um perfil profissional compatível com atividades que exigem conhecimentos técnicos, competências analíticas e maior capacidade estratégica dentro das organizações.

Quanto à posição ocupacional, verifica-se predominância de colaboradores atuando em cargos administrativos (36,4%), seguidos por profissionais em funções gerenciais ou de nível superior (28,7%). Tal distribuição demonstra a presença significativa de indivíduos diretamente envolvidos em processos organizacionais, administrativos e estratégicos, contribuindo para maior consistência nas percepções apresentadas ao longo da pesquisa.

No que se refere ao tempo de atuação na empresa, os dados revelam distribuição relativamente equilibrada entre os participantes, com maior concentração de colaboradores com

1 a 3 anos de vínculo organizacional (28,8%). Esse resultado sugere uma amostra composta por profissionais com diferentes níveis de experiência e adaptação ao ambiente corporativo.

Em relação ao perfil das organizações, destaca-se a predominância de empresas privadas (75,8%), especialmente de grande porte (47%), indicando maior inserção dos respondentes em ambientes organizacionais mais estruturados e com maior potencial de investimento em tecnologias voltadas à gestão de pessoas. Além disso, observa-se maior representatividade do setor de serviços (39,4%), seguido pelas categorias “outros” (28,8%) e tecnologia (12,1%), evidenciando diversidade setorial, porém com forte presença de segmentos intensivos em conhecimento, inovação e interação humana.

De modo geral, o perfil sociodemográfico da amostra revela um conjunto de respondentes qualificados, inseridos majoritariamente em organizações privadas de médio e grande porte, atuando em contextos organizacionais nos quais a adoção de tecnologias em RH se apresenta de forma mais consolidada e estratégica. Esses aspectos contribuem para a relevância e consistência das análises desenvolvidas neste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

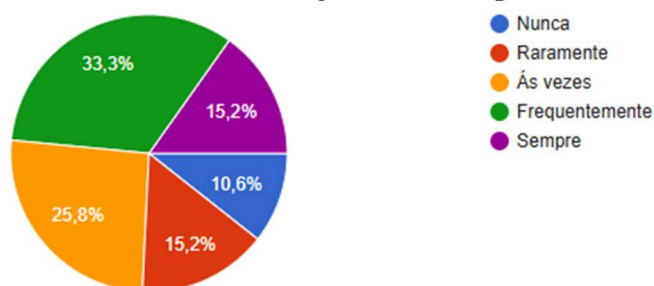
Nesta seção, apresentamos e discutimos os dados coletados junto aos 66 profissionais que participaram da pesquisa de campo. Para que a leitura seja fluida e os resultados fiquem bem estruturados, dividimos a análise em três eixos centrais que guiam este estudo: (i) o panorama atual do uso tecnológico no RH, (ii) os efeitos práticos da IA na eficiência operacional e (iii) o equilíbrio entre automação e a necessária humanização das relações de trabalho.

A análise desses eixos permite compreender como os profissionais percebem as mudanças provocadas pela transformação digital no ambiente organizacional. Além disso, possibilita identificar desafios, oportunidades e tendências relacionadas à integração da IA nas práticas de gestão de pessoas.

A interpretação dos dados, ilustrada por Gráficos, não se limita a descrever números. Nosso objetivo aqui é cruzar as percepções dos respondentes com o referencial teórico já discutido, identificando padrões, tendências e, sobretudo, onde as opiniões convergem ou divergem.

Ao final desta análise, esperamos oferecer uma visão clara de como as ferramentas digitais e a IA estão sendo integradas ao dia a dia do RH. Mais do que medir a adoção tecnológica, buscamos entender se essa modernização está, de fato, impulsionando a eficiência das empresas sem deixar de lado o cuidado humano, que é o pilar central da gestão de pessoas.

Gráfico 1. Frequência de utilização de tecnologia ou IA nos processos de Recursos Humanos



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Ao analisar as respostas dos 66 participantes, percebe-se que o Gráfico 1 apresenta diferentes níveis de digitalização no setor de RH. A utilização frequente de tecnologia foi apontada por 33,3% dos respondentes, indicando que os recursos digitais já fazem parte da

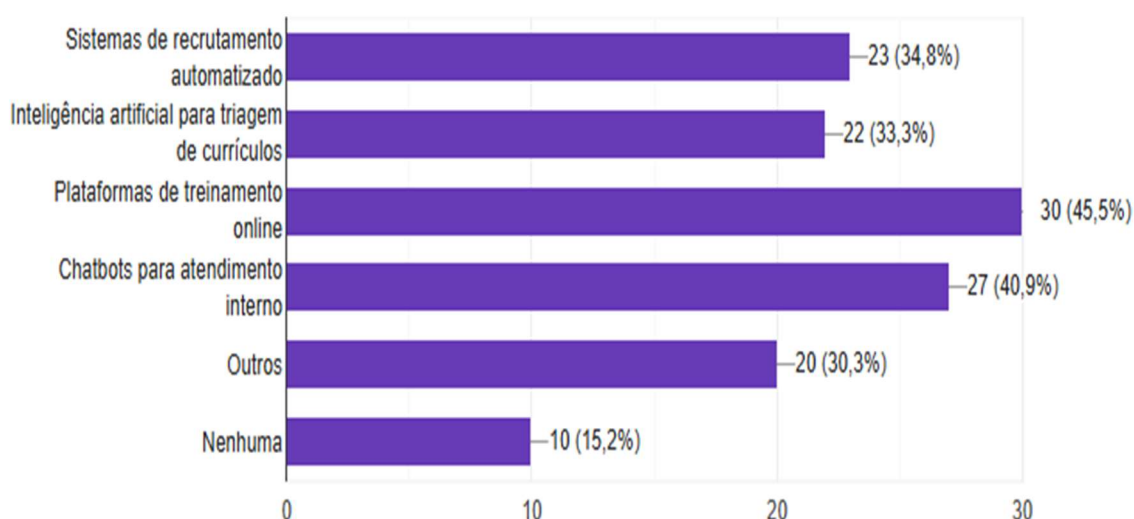
rotina de muitas organizações. Esse resultado pode estar relacionado ao aumento do uso de ferramentas digitais nas atividades organizacionais nos últimos anos.

Apesar disso, os dados também mostram diferenças no nível de maturidade tecnológica entre as empresas. Enquanto 15,2% utilizam ferramentas de IA de forma contínua, 25,8% ainda fazem uso ocasional dessas tecnologias, o que sugere que algumas organizações ainda estão em processo de adaptação e integração da digitalização à cultura organizacional.

No extremo oposto, cerca de um quarto da amostra apresenta baixa aderência tecnológica, dividida entre o uso raro (15,2%) e a total ausência de adoção (10,6%). Essa limitação sinaliza gargalos estruturais e escassez de investimentos em inovação, o que retém essas companhias em modelos tradicionais e menos orientados a dados.

Essa disparidade nos resultados reflete o debate de Silveira, Rocha e Carvalho (2024) sobre a incorporação progressiva e irreversível da tecnologia nas empresas. Por outro lado, corrobora o alerta de Blumen e Cepellos (2023) de que a transformação digital ocorre de maneira desigual, gerando distâncias significativas de maturidade entre organizações que já dominam a IA e aquelas que ainda enfrentam barreiras básicas de implementação e adaptação cultural.

Gráfico 2. Tecnologias utilizadas no RH das organizações



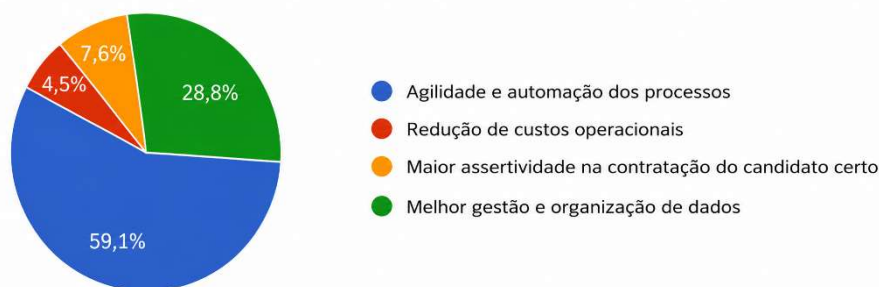
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O Gráfico 2 mostra como a digitalização já faz parte da rotina do setor de RH. As plataformas de treinamento online lideram os resultados (45,5%), evidenciando que o desenvolvimento contínuo das equipes por meios digitais se tornou prioridade nas organizações. Esse cenário indica que as empresas têm buscado formas mais rápidas e acessíveis de capacitação profissional.

Em seguida, aparecem os chatbots para atendimento interno (40,9%), utilizados como alternativa para tornar a comunicação mais ágil e melhorar o suporte operacional.

Os processos de recrutamento e seleção também refletem essa influência tecnológica, especialmente nas etapas iniciais, com a adoção de sistemas automatizados (34,8%) e de IA para triagem de currículos (33,3%). Embora o levantamento aponte diversidade de ferramentas — incluindo 30,3% de soluções customizadas —, chama atenção o fato de 15,2% das empresas ainda não utilizarem nenhuma das tecnologias listadas. Esse cenário sugere a permanência de barreiras culturais, orçamentárias ou estruturais que dificultam a modernização organizacional.

Gráfico 3. Principal benefício do uso da tecnologia na área de Recursos Humanos



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Segundo os participantes, o principal benefício da tecnologia no RH está relacionado à agilidade dos processos. Os dados do Gráfico 3 mostram que 59,1% dos respondentes consideram a automação e a digitalização importantes para tornar as atividades mais rápidas e organizadas dentro das empresas. Além disso, as ferramentas digitais foram associadas à melhoria do desempenho operacional e à otimização das rotinas do setor.

Além disso, 28,8% dos respondentes destacaram a gestão e a organização de dados como um dos principais benefícios da tecnologia. Isso indica que os participantes reconhecem que a transformação digital vai além da simples automação, servindo também como suporte para decisões mais estratégicas e fundamentadas. Já fatores como redução de custos e maior assertividade nas contratações tiveram menor destaque na pesquisa. Embora também sejam vantagens importantes da digitalização, os dados sugerem que, neste momento, as organizações percebem como prioridade os ganhos ligados à produtividade e à organização das informações internas.

Essa visão está alinhada com os estudos de Silveira, Rocha e Carvalho (2024), que afirmam que a tecnologia no RH tem como principal função tornar os processos organizacionais mais dinâmicos e eficientes. Da mesma forma, Appolinário, Hedler e Ferneda (2025) destacam que a análise estratégica de dados vem se tornando um importante diferencial competitivo nas organizações. Segundo os autores, o uso da IA e das ferramentas digitais contribui para que o RH assuma uma atuação mais estratégica, baseada em informações mais rápidas, organizadas e relevantes para a tomada de decisão.

4.1 EFICIÊNCIA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

A tabulação dos dados foi realizada por meio da escala de concordância do tipo *Likert*, utilizando cinco níveis de resposta, representados pelos valores 5, 4, 3, 2 e 1. Nesse modelo, o número 5 corresponde ao maior nível de concordância com a afirmativa apresentada, enquanto o número 1 representa o menor nível de concordância. Dessa forma, as respostas foram organizadas da seguinte maneira:

- 5 – Concordo totalmente
- 4 – Concordo parcialmente
- 3 – Nem concordo, nem discordo
- 2 – Discordo parcialmente
- 1 – Discordo totalmente

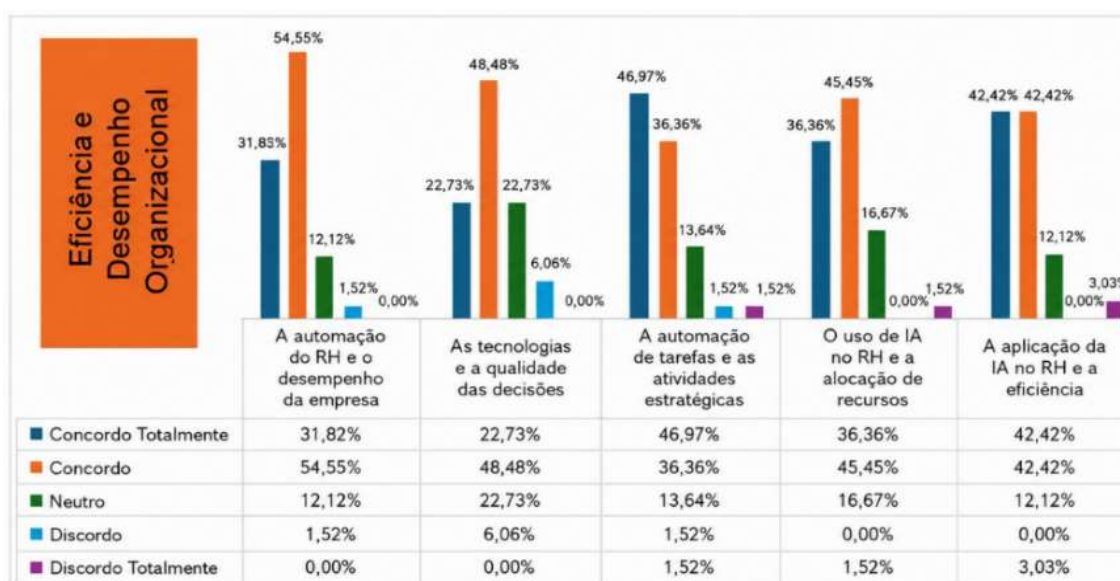
Esse método de tabulação possibilita analisar de forma quali-quantitativa a percepção dos participantes sobre a influência da tecnologia e da IA nos resultados e na eficiência das empresas. Além disso, a utilização da escala *Likert* facilita a interpretação do grau de aceitação ou resistência em relação às mudanças tecnológicas no ambiente organizacional, permitindo

identificar tendências, padrões de comportamento e o nível de alinhamento dos profissionais com práticas inovadoras no setor de RH.

A partir dessa estrutura, os resultados obtidos podem ser comparados com os referenciais teóricos da área, fortalecendo a relação entre os dados coletados na pesquisa e os estudos acadêmicos sobre transformação digital, IA e gestão estratégica de pessoas.

O Gráfico 4 apresenta a percepção dos respondentes em relação aos impactos da automação, das tecnologias digitais e da IA no setor de RH. As afirmações analisadas abordam aspectos relacionados ao desempenho organizacional, qualidade das decisões, otimização de atividades estratégicas, redução de custos e aumento da eficiência dos processos internos, permitindo compreender o nível de concordância dos participantes quanto à influência das tecnologias digitais na gestão de pessoas. Posteriormente, será realizada a análise individual de cada afirmação, possibilitando interpretação mais detalhada dos resultados obtidos na pesquisa.

Gráfico 4. Impactos da automação e da IA no desempenho organizacional



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

4.1.1 Percepção sobre os impactos da automação no desempenho organizacional

Os resultados revelam uma percepção bastante positiva sobre os impactos da automação no desempenho organizacional. A maioria dos participantes demonstrou concordância com a afirmação apresentada: 54,55% concordam e 31,82% concordam totalmente, somando 86,37% de avaliações favoráveis. Em contrapartida, apenas 1,52% dos respondentes discordaram, evidenciando elevada aceitação das práticas automatizadas no setor de RH.

Esses dados indicam que a automação é percebida como ferramenta relevante para tornar os processos mais eficientes, produtivos e organizados. Além de otimizar atividades rotineiras, ela contribui para a melhoria do desempenho empresarial e para a modernização das práticas de gestão nas organizações.

4.1.2 Percepção sobre o uso de tecnologias digitais e qualidade das decisões no RH

Os dados demonstram uma percepção predominantemente positiva sobre o uso de tecnologias digitais no apoio à tomada de decisões organizacionais. Entre os participantes, 48,48% afirmaram concordar e 22,73% concordaram totalmente com a afirmação apresentada, totalizando 71,21% de avaliações favoráveis.

Além disso, 22,73% mantiveram posição neutra, enquanto apenas 6,06% discordaram parcialmente. Esses resultados indicam que a maioria reconhece as tecnologias digitais como ferramentas importantes para tornar as decisões no setor de RH mais estratégicas, assertivas e eficientes.

A pesquisa também sugere que os recursos tecnológicos vêm sendo percebidos não apenas como apoio operacional, mas como instrumentos que auxiliam na análise de informações e na melhoria da qualidade das decisões organizacionais.

4.1.3 Percepção sobre a automação operacional e a atuação estratégica do RH

A maioria dos participantes apresentou uma percepção positiva sobre o uso da automação no setor de RH. Os resultados mostram que 46,97% concordaram totalmente e 36,36% concordaram com a afirmação, totalizando 83,33% de avaliações favoráveis. Em contrapartida, apenas 3,04% demonstraram discordância.

Esses dados reforçam a ideia de que a automação é vista como importante aliada na redução de tarefas repetitivas e operacionais. Com isso, os profissionais de RH conseguem dedicar mais tempo a atividades estratégicas voltadas ao desenvolvimento organizacional, à gestão de pessoas e à melhoria dos processos internos.

4.1.4 Percepção sobre o uso da IA na redução de custos e otimização de recursos

Os resultados demonstram uma percepção amplamente positiva sobre a aplicação da IA no setor de RH. Entre os participantes, 45,45% afirmaram concordar e 36,36% concordaram totalmente com a afirmação apresentada, totalizando 81,81% de avaliações favoráveis.

Além disso, 16,67% dos respondentes adotaram posição neutra, enquanto apenas 1,52% discordaram totalmente. Esses números indicam que a maioria reconhece a IA como ferramenta importante para aumentar a eficiência operacional, otimizar recursos e contribuir para a redução de custos organizacionais.

Os dados também sugerem que a IA vem sendo percebida como recurso capaz de modernizar os processos de RH, tornando as atividades mais ágeis, organizadas e estratégicas.

4.1.5 Percepção sobre a agilidade e eficiência dos processos com o uso da IA

Grande parte dos respondentes tem elevada aceitação da IA como ferramenta de melhoria dos processos internos no setor de RH. As respostas apresentaram equilíbrio entre as opções “Concordo totalmente” e “Concordo”, ambas com 42,42%, somando 84,84% de avaliações positivas.

Além disso, 12,12% dos participantes mantiveram posição neutra, enquanto apenas 3,03% discordaram totalmente da afirmação. Esses dados evidenciam que a maioria percebe a IA como recurso importante para aumentar a agilidade, a eficiência e a produtividade organizacional.

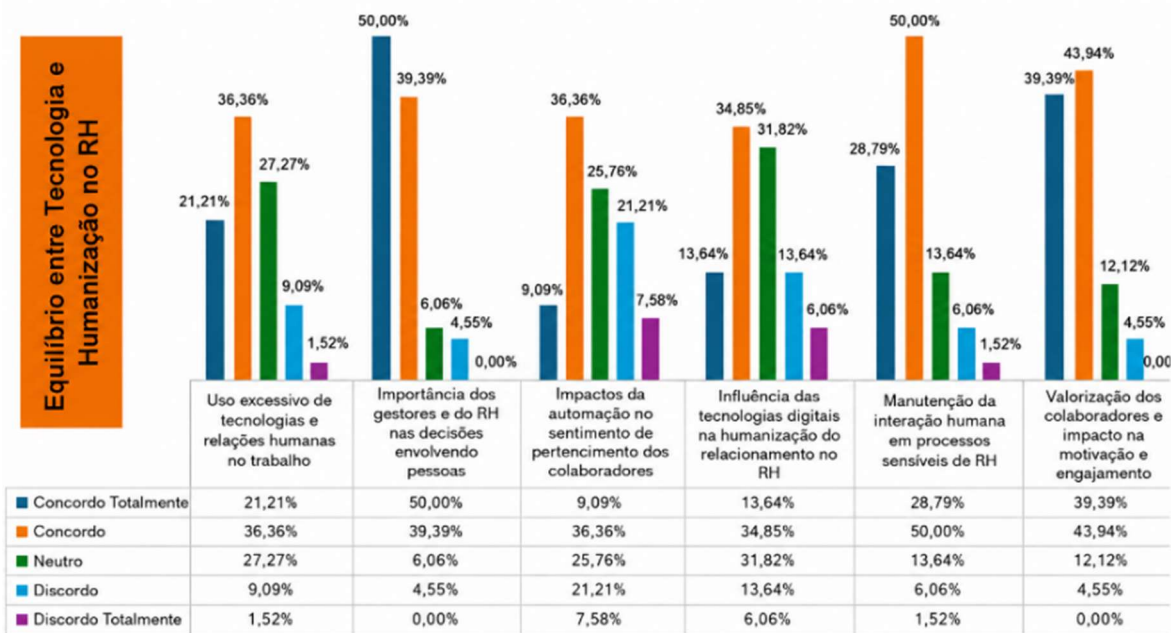
Na visão dos participantes, a IA deixou de ser apenas inovação tecnológica, mas como ferramenta capaz de apoiar a modernização dos processos de RH e contribuir para melhores resultados corporativos.

4.2 IMPACTO NA HUMANIZAÇÃO E RELAÇÕES DE TRABALHO

O presente tópico analisa a percepção dos participantes sobre os impactos da IA e da automação na humanização e nas relações de trabalho. A análise busca compreender de que forma os avanços tecnológicos influenciam aspectos relacionados à interação humana, ao bem-estar e à valorização dos colaboradores no ambiente organizacional.

Além disso, procura identificar como as organizações vêm conciliando eficiência tecnológica e preservação das relações interpessoais no contexto da gestão de pessoas.

Gráfico 5. Equilíbrio entre Tecnologia e Humanização no RH



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O Gráfico 5 apresenta as respostas dos participantes em relação às afirmações sobre equilíbrio entre tecnologia e humanização no RH. As análises a seguir foram organizadas conforme cada afirmação apresentada no Gráfico.

4.2.1 Percepção sobre o impacto do uso excessivo da tecnologia nas relações humanas

A pesquisa mostra predominância de percepções positivas em relação aos impactos do uso excessivo de tecnologias nas relações humanas no ambiente de trabalho. Observa-se que 21,21% dos participantes concordam totalmente e 36,36% concordam com a afirmação, totalizando 57,57% de avaliações favoráveis.

Além disso, 27,27% dos respondentes mantiveram posicionamento neutro, enquanto 10,61% apresentaram discordância parcial ou total. Os dados evidenciam preocupação significativa quanto aos possíveis impactos negativos do excesso de tecnologia sobre a qualidade das relações interpessoais nas organizações, reforçando a importância de manter equilíbrio entre eficiência tecnológica e interação humana saudável no ambiente corporativo.

4.2.2 Percepção sobre a importância da presença humana nas decisões organizacionais

Foi possível perceber forte consenso em relação à importância da atuação humana nos processos decisórios organizacionais. Observa-se que 50,00% dos participantes concordam totalmente e 39,39% concordam com a afirmação, totalizando 89,39% de avaliações favoráveis.

Além disso, apenas 4,55% apresentaram discordância, enquanto 6,06% mantiveram posicionamento neutro. Os dados evidenciam que, mesmo diante do avanço da IA e das tecnologias digitais, os participantes reconhecem que decisões relacionadas à gestão de pessoas exigem sensibilidade, empatia e análise humana, aspectos considerados fundamentais no contexto organizacional.

Na percepção dos pesquisadores, esse resultado demonstra que a tecnologia vem sendo vista como ferramenta de apoio às atividades organizacionais, mas não como substituta das relações humanas. Isso ocorre porque processos ligados à gestão de pessoas envolvem escuta, compreensão das individualidades e interação humana, fatores que ainda são considerados essenciais no ambiente de trabalho.

4.2.3 Percepção sobre os impactos da automação no sentimento de pertencimento dos colaboradores

As respostas apontam maior equilíbrio entre as percepções relacionadas aos impactos da automação no sentimento de pertencimento dos colaboradores. Percebe-se que 9,09% dos participantes concordam totalmente e 36,36% concordam com a afirmação, totalizando 45,45% de avaliações favoráveis.

Além disso, 25,76% dos respondentes mantiveram posicionamento neutro, enquanto 28,79% apresentaram discordância parcial ou total. Esse resultado aproxima-se da discussão de Bomfim (2019), ao destacar que práticas humanizadas fortalecem os vínculos entre organização e colaboradores.

Dutra (2019) também ressalta que a valorização humana, a interação entre os colaboradores e as relações interpessoais são fatores importantes para o engajamento no ambiente de trabalho. Assim, embora a automação contribua para a eficiência organizacional, torna-se importante que as empresas preservem a proximidade humana e o sentimento de integração entre as equipes.

4.2.4 Impactos das Tecnologias Digitais na Humanização do RH

A análise mostra predominância moderada de percepções positivas em relação à influência das tecnologias digitais no nível de humanização do relacionamento entre RH e colaboradores. Nota-se que 13,64% dos participantes concordam totalmente e 34,85% concordam com a afirmação, totalizando 48,49% de avaliações favoráveis.

Além disso, 31,82% dos respondentes mantiveram posicionamento neutro, enquanto 19,70% apresentaram discordância parcial ou total. Os dados indicam que muitas organizações ainda estão em processo de adaptação para equilibrar inovação tecnológica e interação humana no ambiente corporativo. Esse resultado demonstra que, mesmo com o avanço das ferramentas digitais, o contato humano e a proximidade entre colaboradores continuam sendo fatores importantes nas relações de trabalho.

4.2.5 Manutenção da interação humana em processos sensíveis do RH

Os resultados comprovam elevada concordância em relação à manutenção da interação humana em processos sensíveis do setor de RH, como gestão de desempenho e acompanhamento de colaboradores. Por outro lado, 28,79% dos participantes concordam totalmente e 50,00% concordam com a afirmação, totalizando 78,79% de avaliações favoráveis.

Além disso, 15,15% dos respondentes mantiveram posicionamento neutro, enquanto apenas 6,06% apresentaram discordância parcial ou total. Os dados evidenciam que os participantes reconhecem a importância da atuação humana em atividades que exigem maior sensibilidade, empatia, escuta ativa e análise interpessoal, demonstrando que determinados processos organizacionais ainda não podem ser integralmente substituídos pela automação.

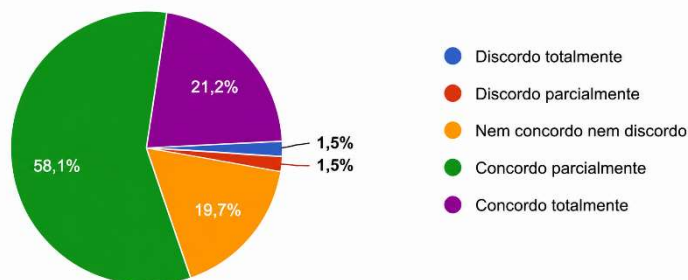
4.2.6 Valorização dos colaboradores, motivação e engajamento organizacional

Os resultados relacionados à valorização dos colaboradores por meio de ações do setor de RH demonstram forte predominância de percepções positivas. Constata-se que 39,39% dos

participantes concordam totalmente e 43,94% concordam com a afirmação, totalizando 83,33% de avaliações favoráveis.

Além disso, 13,64% dos respondentes mantiveram posicionamento neutro, enquanto apenas 3,03% apresentaram discordância parcial ou total. Os dados evidenciam que práticas de valorização humana, interação entre os colaboradores e incentivo à proximidade no ambiente organizacional são percebidos como fatores importantes para o aumento da motivação, do engajamento e do comprometimento das equipes.

Gráfico 6. Adoção de práticas específicas como escuta ativa, contato humano e uso consciente de sistemas para equilibrar a automação com a humanização no RH.



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

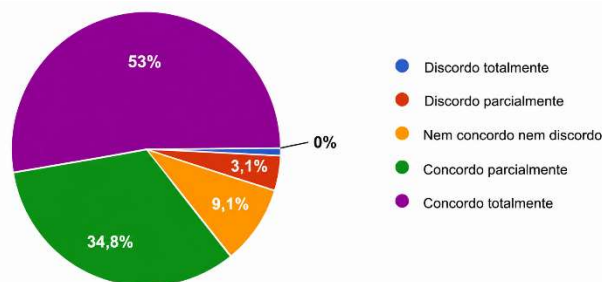
Os resultados apresentados no Gráfico 6 demonstram predominância de percepções positivas em relação à adoção de práticas voltadas ao equilíbrio entre automação e humanização no setor de RH. Verifica-se que 56,1% dos participantes concordam parcialmente e 21,2% concordam totalmente com a afirmação, totalizando 77,3% de avaliações favoráveis.

Além disso, 19,7% dos respondentes mantiveram posicionamento neutro, indicando que parte dos participantes ainda não percebe de forma totalmente clara a presença dessas práticas nas organizações. As respostas de discordância apresentaram percentual reduzido, demonstrando baixa oposição em relação à existência dessas iniciativas.

Os dados sugerem que as organizações têm buscado integrar o uso das tecnologias digitais com práticas mais voltadas à valorização humana, utilizando estratégias que envolvem interação interpessoal, escuta ativa e manutenção do contato humano nos processos organizacionais.

Aqui se evidencia a preocupação das empresas em evitar que a automação torne as relações de trabalho excessivamente impessoais, reforçando a importância de modelos de gestão capazes de conciliar inovação tecnológica e humanização.

Gráfico 7. Nível de concordância sobre o uso da tecnologia no RH como ferramenta de apoio às decisões humanas



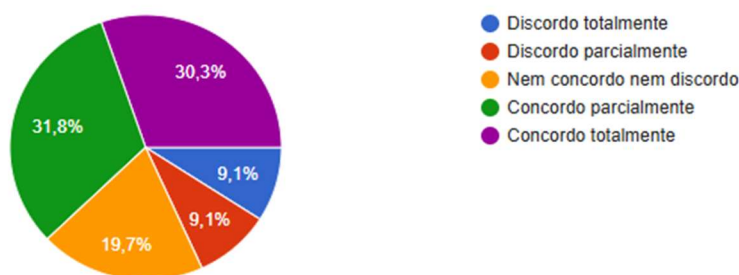
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados apresentados no Gráfico 7 apontam predominância significativa de percepções positivas em relação ao uso da tecnologia no setor de RH como ferramenta de apoio à tomada de decisão. Observa-se que 53% dos participantes concordam totalmente e 34,8% concordam com a afirmação, totalizando 87,8% de avaliações favoráveis.

Além disso, 9,1% dos respondentes mantiveram posicionamento neutro, ao selecionarem a alternativa “Nem concordo nem discordo”. As respostas de discordância apresentaram percentual reduzido, evidenciando baixa resistência à utilização da tecnologia nos processos organizacionais.

Os dados indicam que os participantes reconhecem a IA e as tecnologias digitais como recursos importantes para apoiar as atividades do RH, contribuindo para decisões mais ágeis, organizadas e estratégicas. Ao mesmo tempo, os resultados sugerem a valorização da participação humana nos processos decisórios, especialmente em situações que envolvem análise interpessoal, empatia e gestão de pessoas.

Gráfico 8. Existem diretrizes ou políticas que orientam o uso equilibrado da tecnologia nos processos de RH.



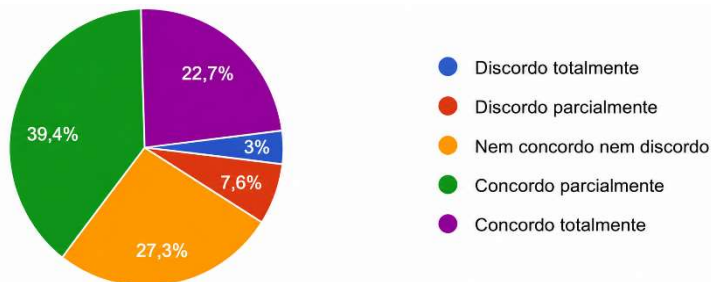
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os dados do Gráfico 8 evidenciam maior incidência de percepções positivas em relação à existência de diretrizes ou políticas voltadas ao uso equilibrado da tecnologia nos processos de RH. Observa-se que 31,8% dos participantes concordam parcialmente e 30,3% concordam totalmente com a afirmação, totalizando 62,1% de avaliações favoráveis.

Além disso, 19,7% dos respondentes mantiveram posicionamento neutro, enquanto 18,2% apresentaram discordância parcial ou total. Os dados indicam que a maioria percebe a presença de práticas relacionadas ao uso consciente da automação no setor de RH.

Entretanto, os índices de neutralidade e discordância sugerem que ainda existem percepções ligadas à falta de clareza ou efetividade dessas diretrizes dentro das organizações. Esse cenário evidencia a importância de maior transparência, comunicação e alinhamento nos processos automatizados, especialmente em atividades que envolvem decisões relacionadas à gestão de pessoas.

Gráfico 9. Nível de concordância sobre a condução humanizada dos processos automatizados no RH



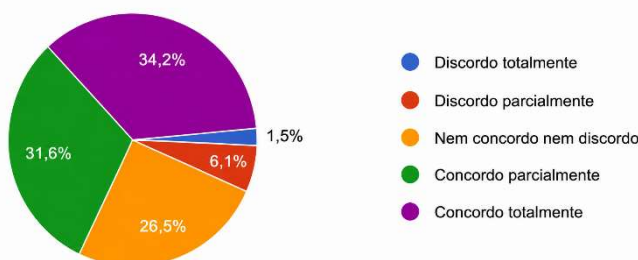
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os percentuais apresentados no Gráfico 9 indicam predominância de percepções positivas em relação à condução dos processos automatizados no setor de RH com foco em empatia, respeito e valorização dos colaboradores. Observa-se que 39,4% dos participantes concordam parcialmente e 22,7% concordam totalmente com a afirmação, totalizando 62,1% de avaliações favoráveis.

Além disso, 27,3% dos respondentes mantiveram posicionamento neutro, enquanto 10,6% apresentaram discordância parcial ou total. Os dados indicam que a maioria reconhece a preocupação das organizações em integrar práticas mais humanizadas aos processos automatizados no RH.

Entretanto, o percentual de neutralidade demonstra que esses aspectos ainda não são percebidos de forma plenamente consolidada por todos os participantes. Esse cenário sugere a necessidade de fortalecimento de práticas que conciliem tecnologia, empatia e valorização humana nos processos organizacionais, especialmente em atividades relacionadas à experiência e ao relacionamento com os colaboradores.

Gráfico 10. Nível de concordância sobre a implementação gradual e monitorada da automação no RH



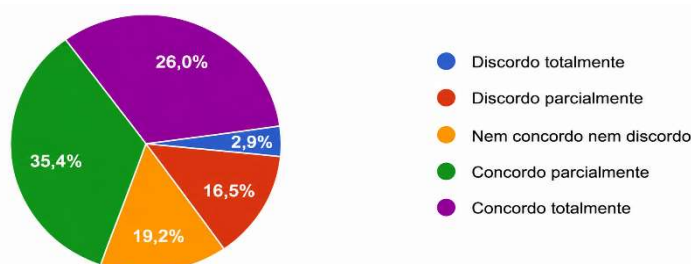
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A análise dos dados do Gráfico 10 demonstra predominância de percepções positivas em relação à implementação da automação no setor de RH de forma gradual e monitorada, considerando seus impactos nas relações humanas. Percebe-se que 31,8% dos participantes concordam parcialmente e 34,8% concordam totalmente com a afirmação, totalizando 66,6% de avaliações favoráveis.

Além disso, 25,8% dos respondentes mantiveram posicionamento neutro, enquanto 7,6% apresentaram discordância parcial ou total. Os dados indicam que a maioria percebe a automação como um processo conduzido de maneira planejada e acompanhada dentro do setor de RH.

Entretanto, o percentual de neutralidade demonstra que parte dos participantes ainda não identifica de forma totalmente clara esse monitoramento, evidenciando a necessidade de maior transparência e acompanhamento durante a implementação das tecnologias organizacionais.

Gráfico 11. Nível de concordância sobre o monitoramento dos impactos da tecnologia nas relações humanas no RH



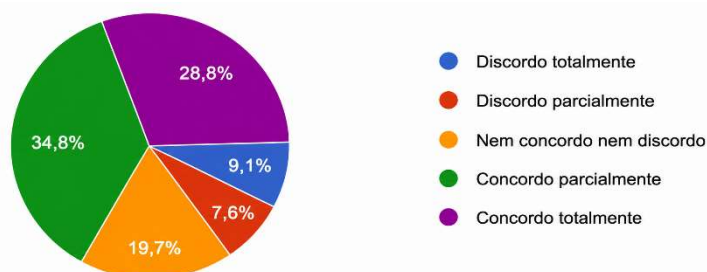
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os achados do Gráfico 11 revelam que as organizações pesquisadas já demonstram preocupação com os impactos da tecnologia nas relações de trabalho. O índice de 73,4% de concordância mostra que acompanhar os efeitos da automação passou a fazer parte da gestão organizacional.

Esse cenário indica que as transformações tecnológicas no RH não são vistas apenas como modernização operacional, mas também como fatores que influenciam o clima organizacional e as relações humanas. Essa percepção aproxima-se da análise de Silveira, Rocha e Carvalho (2024), ao destacarem a necessidade de equilíbrio e avaliação ética no uso da IA.

Além disso, Appolinário, Hedler e Ferneda (2025) destacam que o uso de tecnologias inteligentes no RH deve ocorrer de forma responsável e alinhada às necessidades humanas. Os dados reforçam que a automação tende a gerar resultados mais positivos quando associada à valorização do bem-estar e das relações humanas no ambiente de trabalho.

Gráfico 12. Nível de concordância sobre treinamentos para manutenção da humanização no uso da tecnologia no RH



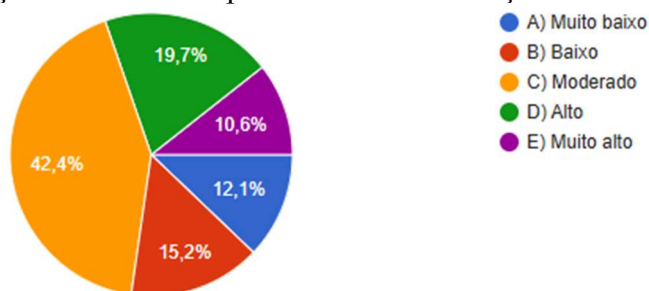
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A leitura do Gráfico 12 aponta um cenário positivo: a preocupação em treinar as equipes para utilizar a tecnologia de forma humanizada já está presente na maioria das empresas. Esse cuidado aparece na soma das concordâncias parcial (34,8%) e total (28,8%), totalizando 63,6% de respostas favoráveis. Em contrapartida, 19,7% dos participantes mantiveram posicionamento neutro e 16,7% discordaram da existência dessas iniciativas.

Esse cenário demonstra que as organizações começam a compreender que a transformação digital vai além da implementação de softwares, exigindo preparo para equilibrar tecnologia e relações humanas. As respostas positivas sugerem que muitas lideranças já buscam integrar recursos digitais a práticas como escuta ativa, empatia e desenvolvimento interpessoal.

No entanto, os índices de neutralidade e discordância mostram que essas práticas ainda acontecem de forma desigual entre as empresas. Isso reforça que muitas organizações ainda precisam avançar na construção de uma cultura mais humanizada diante da automação.

Gráfico 13. Percepção de Nível de equilíbrio entre automação e humanização no RH



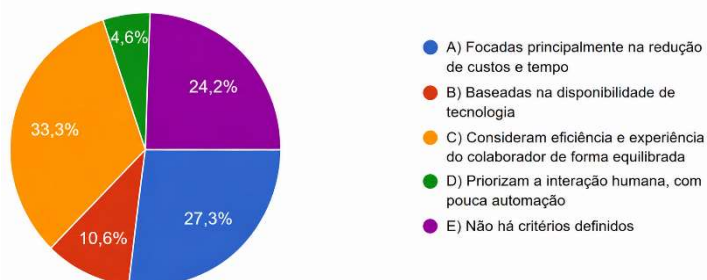
Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Os resultados do Gráfico 13 revelam uma concentração expressiva de respostas no nível moderado, abrangendo 42,4% da amostra. Esse dado indica que, sob a ótica dos participantes, as organizações investigadas se posicionam em um estágio intermediário de transição, no qual o equilíbrio entre a automação e a humanização das práticas de RH ainda está sendo construído. Os extremos da pesquisa dividem-se de maneira equilibrada: 27,3% dos respondentes classificam esse alinhamento como baixo ou muito baixo, enquanto 30,3% o percebem como alto ou muito alto.

Essa distribuição sugere que o avanço na adoção de novas ferramentas digitais não foi acompanhado, na mesma velocidade, por estratégias de salvaguarda do fator humano. A dificuldade em conciliar eficiência operacional e valorização das pessoas converge com as reflexões de Cortez, Zerbini e Veiga (2019), que alertam para o risco de que o excesso de racionalidade técnica acabe por esvaziar a dimensão humana e as subjetividades nas relações de trabalho.

Diante desse cenário, Appolinário, Hedler e Ferneda (2025) reforçam a necessidade de que a centralidade humana permaneça como eixo norteador das decisões automatizadas. Para os autores, é fundamental evitar que a lógica algorítmica se sobreponha a aspectos subjetivos essenciais da gestão de pessoas — perspectiva que dialoga diretamente com Dutra (2019), ao destacar que a valorização humana e o fortalecimento das relações interpessoais são fatores essenciais para o engajamento e o sentimento de pertencimento dos colaboradores no ambiente organizacional.

Gráfico 14. Formas de tomada de decisão sobre automação nos processos de RH



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

O Gráfico 14 demonstra que 33,3% dos participantes afirmam que as decisões sobre automação no setor de RH buscam equilibrar eficiência organizacional e experiência do colaborador. Em contrapartida, 27,3% apontam que essas decisões são focadas principalmente na redução de custos e ganho de tempo, enquanto 24,2% consideram que não existem critérios definidos para esse processo. Além disso, 10,6% indicam que a automação ocorre com base apenas na tecnologia disponível.

Os dados sugerem que, embora exista preocupação em conciliar tecnologia e humanização, muitas organizações ainda priorizam aspectos operacionais e financeiros na implementação da automação. Esse cenário evidencia desafios relacionados à governança dos processos automatizados e demonstra que parte das empresas ainda adota tecnologias sem planejamento estratégico totalmente estruturado.

Dessa forma, os resultados reforçam a importância de alinhar eficiência operacional, uso estratégico da tecnologia e valorização humana nos processos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender os impactos da automação e da IA nos processos de RH, investigando de que maneira as organizações vêm conciliando a busca por eficiência

operacional com a preservação da humanização nas relações de trabalho. A partir da análise teórica e dos dados coletados na pesquisa de campo, foi possível observar que a transformação digital deixou de representar apenas uma tendência futura, consolidando-se como parte da realidade organizacional contemporânea.

Os resultados demonstraram que a utilização da IA no RH vem proporcionando benefícios significativos relacionados à agilidade, produtividade e otimização das atividades operacionais. Os participantes reconheceram que ferramentas automatizadas contribuem para tornar os processos mais rápidos, organizados e estratégicos, especialmente em atividades como recrutamento, seleção, análise de dados e acompanhamento de desempenho profissional. Observou-se também que diversas organizações já iniciaram movimentos voltados à implementação mais consciente dessas tecnologias, adotando práticas de monitoramento, treinamentos internos e diretrizes relacionadas ao uso responsável da automação.

Apesar dos benefícios identificados, a pesquisa também revelou preocupações relacionadas aos impactos humanos provocados pelo avanço da automação no ambiente organizacional. Aspectos como empatia, pertencimento e qualidade das relações interpessoais foram apontados como vulneráveis diante da excessiva dependência de sistemas automatizados. A pesquisa também evidenciou preocupação dos participantes quanto à preservação da humanização no ambiente de trabalho. Os resultados obtidos reforçam a importância da atuação humana nos processos decisórios, especialmente em situações que envolvem sensibilidade, escuta ativa, interpretação comportamental e compreensão das subjetividades presentes nas relações de trabalho.

Observou-se ainda que o equilíbrio entre tecnologia e humanização permanece em processo de construção dentro das organizações pesquisadas. Embora existam avanços relacionados à integração entre inovação tecnológica e gestão humanizada, parte dos participantes demonstrou percepção de que muitas empresas ainda não possuem práticas totalmente consolidadas para lidar com os impactos psicossociais da automação. Dessa forma, torna-se evidente a necessidade de fortalecimento das políticas organizacionais voltadas à ética digital, à valorização humana e ao acompanhamento contínuo dos reflexos da IA sobre os colaboradores.

Os resultados também reforçam que essas ferramentas não devem substituir as relações humanas, mas atuar como apoio ao desenvolvimento organizacional e ao aperfeiçoamento dos processos de gestão de pessoas. Dessa maneira, a IA tende a apresentar resultados mais positivos quando utilizada de forma equilibrada, transparente e alinhada à valorização humana e à responsabilidade social dentro das organizações.

Como limitação deste estudo, destaca-se o número reduzido de participantes e a utilização de uma amostra por conveniência, fatores que limitam a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Além disso, a pesquisa concentrou-se predominantemente em profissionais atuantes em empresas privadas e baseou-se nas percepções subjetivas dos respondentes, podendo existir diferentes interpretações acerca dos impactos da automação e da IA nas relações de trabalho.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra e a realização de pesquisas em diferentes regiões e segmentos organizacionais, permitindo análises comparativas mais abrangentes. Recomenda-se também o desenvolvimento de estudos qualitativos que aprofundem os impactos emocionais, comportamentais e culturais da automação no setor de RH, bem como investigações relacionadas à ética algorítmica, diversidade e inclusão nos processos automatizados de gestão de pessoas.

Por fim, evidencia-se que a transformação digital no RH representa um processo irreversível dentro das organizações. No entanto, os números desta pesquisa demonstram que eficiência tecnológica e humanização não devem ser tratadas como elementos opostos, mas

como dimensões complementares para construção de ambientes organizacionais mais éticos, inovadores, sustentáveis e socialmente responsáveis.

REFERÊNCIAS

APPOLINÁRIO, D. G.; HEDLER, H. C.; FERNEDA, E. Desafios do uso da inteligência artificial na gestão de recursos humanos: uma revisão sistemática. **Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 21, n. 63, p. 293-315, 2025.** DOI: <<https://doi.org/10.5281/zenodo.15313087>>. Acesso em: 17 out. 2025

ARMSTRONG, Michael. **Armstrong's handbook of human resource management practice**. 15. ed. London: Kogan Page, 2020.

BRANDÃO, Maria Eduarda de Oliveira; SANTOS, Mariana Fernandes Ramos dos; MEDINA, Camila Moco. A importância do recrutamento e seleção humanizado dentro das empresas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, São Paulo, v. 9, n. 10, 2023.** Disponível em: <<https://doi.org/10.51891/rease.v9i10.11660>>. Acesso em: 23 mai. 2026.

BLUMEN, Daniel; CEPellos, Vanessa Martines. Dimensões do uso de tecnologia e inteligência artificial em recrutamento e seleção: benefícios, tendências e resistências. **Cadernos EBAPE.BR, v. 21, n. 2, 2023.** <DOI: 10.1590/1679-395120220080>. Acesso em: 17 out. 2025.

BOMFIM, Natália Amorim. Gestão de Pessoas como ferramenta de (re)humanização do trabalhador. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas, v. 16, n. 28, p. 41-56, 2019.** Disponível em: <<https://periodicos2.uesb.br/index.php/ccsa/article/view/5753>>. Acesso em: 13 out. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD)**. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm>. Acesso em: 23 maio 2026

CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trabalho, Educação e Saúde, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, 2019.** Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00215>>. Acesso em: 23 nov. 2025.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2023. Disponível em: <<https://cdn.bookey.app/files/pdf/book/en/human-resource-management.pdf>>. Acesso em: 18 mai. 2026.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

LEITE, Paula Almeida Ribeiro; LOTT, Tereza Cristina Carneiro. Treinamento e desenvolvimento organizacional: uma ferramenta nas empresas atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica, Fortaleza, n. 42, 2013**. Disponível em:

<https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/treinamento_e_desenvolvimento_organizacional_uma_ferramenta_nas_empresas_atuais.pdf>?. Acesso em: 22 mai. 2026.

LIMA, Anaias Alvides de et al. Treinamento inteligente: o papel da IA na educação corporativa contínua. **Missioneira, Santo Ângelo, v. 27, n. 8, p. 329-335, 2025**. Disponível em: <<https://cemipa.com.br/revistas/index.php/missioneira/article/download/278/277/895>>. Acesso em: 21 mai. 2026.

MASTELLA, Aline S. et al. **A diversidade nas organizações brasileiras: gestão, desafios organizacionais, tecnológicos e benefícios da pluralidade organizacional**. Disponível em: <<https://projecaociencia.com.br/index.php/Projecao4/article/view/2497/1935>>. Acesso em: 23 mai. 2026.

MARR, Bernard. **Artificial Intelligence in Practice: how 50 successful companies used AI and machine learning to solve problems**. Chichester: Wiley, 2018.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 16. ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

MASCARENHAS, A. O; VASCONCELOS, F, Carvalho; VASCONCELOS, I. F. G. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas: um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005**. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000100007>>. Acesso em: 23 mai. 2026.

MIRANDA, L. G. P.; TAGUCHI, R. L. Inteligência Artificial e a gestão do desempenho: ferramentas para avaliação contínua e feedback em empresas de pequeno porte. **Revista OWL, v. 2, n. 1, 2024**. Disponível em: <<https://revistaowl.com.br/index.php/owl/article/view/319/307>>. Acesso em: 23 mai. 2026.

O'NEIL, Cathy. **Algoritmos de destruição em massa: como o Big Data aumenta a desigualdade e ameaça a democracia**. Santo André: Rua do Sabão, 2020.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

SANTOS, Gabriel Henrique Barros dos. **O uso de chatbot nas demandas de atendimento de RH em uma empresa de tecnologia da informação**. 2024. Disponível em: <<http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/6748>>. Acesso em 23 mai. 2026.

SILVA, E. L. S.; ALBUQUERQUE, I. O.; SANTOS, E. D. Automatização ética: os impactos da inteligência artificial em processos seletivos de PMEs e suas implicações organizacionais. **Revista de Gestão e Secretariado, v. 16, n. 7, 2025**. Disponível em: DOI/link. <<https://doi.org/10.7769/gesec.v16i7.5149>>. Acesso em: 12 mai. 2026.

SILVEIRA, A. G. C; ROCHA, D. J; CARVALHO, A. M. A.. **Análise dos benefícios e desafios da utilização da IA no processo de recrutamento e seleção: uma revisão sistemática de literatura**. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2024. Disponível em: <<https://bib.pucminas.br/pergamumweb/download/81FCA3D3-6B73-4C89-AEED-7EF3D9E2F0F8.pdf>>?. Acesso em: 17 mar. 2026.