

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
JULIANA DE ALMEIDA MAGALHÃES
ROSILENE SILVA DA CRUZ

**O IMPACTO DA AUTOMAÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

São Carlos
2026

JULIANA DE ALMEIDA MAGALHÃES
ROSILENE SILVA DA CRUZ

**O IMPACTO DA AUTOMAÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL:
DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Profa. Dra. Lilian Segnini Rodrigues

São Carlos
2026

O IMPACTO DA AUTOMAÇÃO NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL: DESAFIOS E PERSPECTIVAS PARA A GESTÃO DE PESSOAS

Juliana de Almeida Magalhães¹

Rosilene Silva da Cruz²

Lilian Segnini Rodrigues³

Resumo: A expansão dos sistemas automatizados nos ambientes de trabalho tem gerado transformações que vão além dos processos operacionais, atingindo as dimensões comportamentais, relacionais e culturais das organizações. Este estudo investigou os impactos da automação sobre o comportamento organizacional, com foco no engajamento, na motivação, na cultura organizacional, nas relações interpessoais, no bem-estar e na liderança. A pesquisa adota abordagem exploratória-descritiva com método quantitativo, realizada por meio de levantamento com instrumento estruturado aplicado a 36 profissionais brasileiros que vivenciaram processos de automação em seus ambientes de trabalho nos últimos três anos. O instrumento combinou a *Utrecht Work Engagement Scale* reduzida (UWES-9), validada para o contexto brasileiro, com a Escala de Percepção dos Impactos da Automação (EPIA), desenvolvida especificamente para esta pesquisa em cinco dimensões: motivação, cultura organizacional, relações interpessoais, bem-estar e liderança. A análise foi conduzida por estatística descritiva com distribuição de frequências e representação gráfica. Os resultados indicam nível moderado-alto de engajamento ($M = 3,56$), com a dimensão dedicação como a mais consolidada. Na EPIA, os domínios de cultura organizacional ($M = 3,52$) e relações interpessoais ($M = 3,43$) apresentaram as avaliações mais favoráveis, enquanto bem-estar ($M = 3,11$) e motivação ($M = 3,16$) registraram as menores médias. As principais lacunas identificadas referem-se ao suporte organizacional durante as mudanças tecnológicas e à atenção das lideranças aos impactos emocionais da transição. Os achados sugerem que a automação, quando implementada com suporte estruturado e liderança humanizada, tende a preservar e fortalecer o engajamento, sem comprometer o significado percebido do trabalho.

Palavras-chave: Automação. Comportamento organizacional. Gestão de pessoas. Engajamento no trabalho. Transformação digital.

Abstract: The expansion of automated systems in the workplace has generated transformations that extend beyond operational processes, affecting the behavioral, relational, and cultural dimensions of organizations. This study investigated the impacts of automation on organizational behavior, with a focus on work engagement, motivation, organizational culture, interpersonal relationships, well-being, and leadership. The research adopts an exploratory-descriptive approach with a quantitative method, carried out through a structured survey applied

¹ Graduanda no curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: julianamagalhaes953@gmail.com

² Graduanda no curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos – Fatec São Carlos. E-mail: rosileneyr@gmail.com

³ Doutora em Ciências Sociais pela FCLAr/Unesp. Mestre em Administração e Sociedade pela UFSCar. Professora de Ensino Superior da Fatec São Carlos. E-mail: lilian.rodrigues@cps.sp.gov.br.

to 36 Brazilian professionals who experienced automation processes in their work environments over the past three years. The instrument combined the short version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9), validated for the Brazilian context, with the Automation Impact Perception Scale (EPIA), developed specifically for this study across five dimensions: motivation, organizational culture, interpersonal relationships, well-being, and leadership. Data were analyzed through descriptive statistics with frequency distribution and graphical representation. Results indicate a moderate-to-high level of work engagement ($M = 3.56$), with the dedication dimension as the most consolidated. In the EPIA, organizational culture ($M = 3.52$) and interpersonal relationships ($M = 3.43$) received the most favorable ratings, while well-being ($M = 3.11$) and motivation ($M = 3.16$) recorded the lowest means. The main gaps identified relate to organizational support during technological transitions and the limited attention that leaders give to the emotional impacts of automation. The findings suggest that automation, when implemented with structured support and humanized leadership, tends to preserve and strengthen engagement without undermining the perceived meaning of work.

Keywords: Automation. Organizational behavior. People management. Work engagement. Digital transformation.

1 INTRODUÇÃO

A revolução tecnológica atualmente tem reajustado profundamente as dinâmicas organizacionais, especialmente por meio de aplicações progressivas de sistemas automatizados nos ambientes de trabalho. A automação alterou o cenário corporativo ao substituir ou agregar tarefas humanas, promovendo mudanças significativas no comportamento organizacional (Bankins; Formosa, 2024). Essa transformação influencia diretamente as rotinas de trabalho, a motivação e o engajamento dos colaboradores, as dinâmicas de liderança e a cultura organizacional, além de exigir processos contínuos de reaprendizado e requalificação profissional (Coutinho et al., 2025; Silva et al., 2024; Carvalho, 2024).

Além das mudanças nos processos produtivos, a automação pode levar à reorganização institucional, impactando a comunicação interna e as relações interpessoais. A incorporação de tecnologias automatizadas também gera desafios éticos e sociais relevantes, como a necessidade de garantir a integração digital e a equidade no acesso às novas ferramentas tecnológicas, aspectos que se negligenciados, podem intensificar desigualdades já existentes no mercado de trabalho brasileiro.

No Brasil, pesquisas recentes indicam que a automação de processos de Recursos Humanos (RH) se tornou uma das três principais prioridades para 2024, sendo citada por 49,4% dos gestores como um desafio fundamental (ABRH-PA, 2024). Essa transição não se restringe à substituição de tarefas operacionais, mas impacta diretamente aspectos comportamentais dos

colaboradores, incluindo motivação, engajamento, relações interpessoais e cultura organizacional.

Estudos da McKinsey demonstram que, em cerca de 60% das ocupações, ao menos um terço das atividades que as compõem pode ser automatizado, implicando transformações substanciais no local de trabalho e mudanças para todos os trabalhadores. Em contrapartida, pesquisas recentes sugerem que a Inteligência Artificial (IA) pode aumentar a velocidade e a produtividade no curto prazo, mas compromete habilidades ao longo do tempo, revelando a dificuldade dos impactos comportamentais dessa transformação (Parker; Grote, 2022).

1.1 Apresentação do Tema e Problemática

A problemática da pesquisa está embasa na necessidade de compreender como a automação impacta o comportamento organizacional, considerando tanto os aspectos positivos quanto os desafios que emergem dessa mudança. Especificamente, questiona-se: como a implementação de sistemas automatizados impacta o comportamento organizacional, contemplando aspectos como engajamento, cultura organizacional, relações interpessoais e bem-estar dos colaboradores?

Dentro desse contexto, busca-se identificar as principais mudanças comportamentais dos colaboradores em ambientes organizacionais automatizados, visando examinar os efeitos da automação sobre o engajamento e a motivação dos trabalhadores, além disso avaliar as transformações na cultura organizacional decorrentes da implementação de sistemas automatizados, investigar o papel da liderança na gestão de mudanças comportamentais relacionadas à automação e nesse sentido, propor diretrizes para a gestão de recursos humanos em contextos organizacionais automatizados.

A proposta do tema apresenta significativa relevância acadêmica por abordar uma lacuna identificada na literatura brasileira sobre comportamento organizacional em contextos automatizados. Enquanto estudos internacionais têm explorado aspectos técnicos da automação, há um déficit de pesquisas que investiguem profundamente os impactos comportamentais, especialmente considerando as particularidades culturais e organizacionais brasileiras. A intersecção entre automação e comportamento organizacional representa um campo emergente que demanda investigação científica rigorosa, contribuindo para o desenvolvimento teórico da área de gestão de pessoas.

Na prática, a proposta oferece contribuições significativas para profissionais de RH e gestores que enfrentam desafios relacionados à implementação de tecnologias automatizadas.

Dados recentes indicam que a automação de processos de RH é considerada um dos três principais desafios para 2024 por gestores brasileiros (ABRH-PA, 2024), demonstrando a necessidade de compreensão aprofundada sobre seus impactos comportamentais.

Os resultados desta pesquisa podem subsidiar o desenvolvimento de estratégias de gestão de mudanças, programas de capacitação e políticas organizacionais que facilitem a adaptação dos colaboradores aos ambientes automatizados, promovendo bem-estar e produtividade. Em um cenário em que o País ocupa posição de destaque entre as economias emergentes mais afetadas pela automação industrial e de serviços, compreender esses impactos torna-se imperativo para o desenvolvimento de políticas públicas e corporativas mais inclusivas e sustentáveis.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Automação e Transformação Digital no Ambiente de Trabalho

A automação no contexto organizacional pode ser definida como a aplicação de tecnologias para realizar tarefas com mínima intervenção humana, incluindo sistemas de inteligência artificial, robótica, algoritmos de aprendizado de máquina e ferramentas de processamento automatizado de dados (Huang; Rust, 2023). Esta transformação representa uma evolução significativa dos modelos tradicionais de trabalho, redefinindo processos, fluxos operacionais e estruturas organizacionais em escala global.

Pesquisas recentes mostram que a automação não apenas substitui tarefas rotineiras, ela reconfigura a interação entre pessoas e sistemas de formas que ainda estamos aprendendo a mapear (Bankins; Formosa, 2024). No Brasil, estimativas da Gartner apontam que até 70% das tarefas rotineiras de RH serão automatizadas nos próximos anos. Para os profissionais da área, a implicação é direta: o trabalho que permanece é o que a tecnologia ainda não consegue fazer, análise contextual, julgamento em situações ambíguas, relação humana de verdade. A literatura identifica três níveis principais de automação organizacional, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Visão geral dos pontos fundamentais para contexto da automação no ambiente corporativo

Nível	Descrição	Exemplos Práticos
Automação de Tarefas	Substituição de atividades específicas e repetitivas.	Triagem de currículos, folha de pagamento.
Automação de Processos	Integração de fluxos operacionais completos	Onboarding digital, gestão de férias.
Automação Cognitiva	Sistemas que simulam raciocínio e tomada de decisão.	Chatbots de RH, análise preditiva de turnover.

Fonte: Autoria própria.

Cada nível apresenta implicações comportamentais distintas, demandando abordagens diferenciadas de gestão de pessoas. A automação cognitiva, representa um salto qualitativo que desafia idealizações tradicionais sobre o valor do trabalho intelectual humano.

No campo da transformação digital, autores como Bughin et al. (2018) argumentam que a adoção tecnológica em larga escala não segue uma trajetória linear, mas é vinculada por fatores como cultura organizacional, disponibilidade de talentos, capacidade de investimento e contexto regulatório. Para o Brasil, esses elementos assumem contornos específicos, marcados pela heterogeneidade setorial, pela informalidade do mercado de trabalho e pelas desigualdades regionais no acesso à infraestrutura tecnológica.

2.2 Impactos da Automação sobre Engajamento e Motivação

O engajamento em ambientes automatizados não segue um padrão único. Kahn (2017) argumenta que a automação pode tanto intensificar quanto comprometer o engajamento, e o resultado depende muito de como ela é implementada. Quando bem desenhada, tende a liberar os colaboradores das rotinas administrativas, o que geralmente se reflete em mais satisfação, melhor equilíbrio entre vida e trabalho e menor rotatividade.

A Teoria da Autodeterminação, de Deci e Ryan (2000), é o referencial mais usado para interpretar esses efeitos. Segundo a teoria, três necessidades psicológicas básicas sustentam a motivação: (1) Autonomia - percepção de controle sobre as próprias ações; (2) Competência - senso de eficácia nas atividades relevantes e (3) Relacionamento - conexão social e pertencimento ao grupo.

A automação pode reforçar ou minar cada uma delas. Quando os trabalhadores percebem que a tecnologia abre espaço para atividades mais criativas e relacionais, a autodeterminação costuma se fortalecer. Quando ela é vivida como ameaça ao emprego ou ferramenta de controle, o efeito se inverte.

Os dados empíricos não resolvem o debate. Parker e Grote (2022) documentam tanto casos de queda na motivação intrínseca, por perda de controle sobre o trabalho, quanto casos de aumento de satisfação com a eliminação de tarefas mecânicas. No setor bancário brasileiro, colaboradores com atividades parcialmente automatizadas relataram, inicialmente, ansiedade e sensação de obsolescência. Depois de programas estruturados de requalificação, os índices de engajamento e proatividade subiram.

Há ainda o problema do que se chama de “automatização da vigilância”: sistemas que monitoram continuamente o desempenho por métricas automáticas. No curto prazo, isso pode aumentar a produtividade. Mas Stanton (2000) mostra que monitoramento excessivo gera estresse, corrói a autonomia percebida e deteriora o bem-estar psicológico. Esse conflito entre controle e autonomia ainda não tem resposta fácil na gestão de pessoas em contextos automatizados.

2.3 Transformações na Cultura Organizacional

A cultura organizacional, entendida como o conjunto de valores, crenças, rituais e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização (Schein; Schein, 2017), muda quando sistemas automatizados entram em cena. A automação não só altera processos técnicos, ela redistribui poder, reconfigura padrões de comunicação e afeta o modo como os colaboradores percebem o próprio trabalho.

Denison e Mishra (2019) identificaram quatro dimensões culturais particularmente afetadas:

Quadro 2 - Visão geral do estudo de Denison e Mishra

Dimensão	O que é afetado
Adaptabilidade	Capacidade de resposta às mudanças externas e internas
Missão	Clareza de propósito organizacional compartilhado
Consistência	Alinhamento de sistemas, processos e valores
Envolvimento	Participação efetiva e empoderamento dos colaboradores

Fonte: Autoria própria.

Organizações com culturas mais adaptáveis atravessam melhor as transições tecnológicas, têm maior tolerância à ambiguidade e comunicação interna mais funcional. Onde há abertura à experimentação, a tecnologia avança. Onde predomina apego ao que já funciona e medo do erro, a resistência se instala e raramente cede por conta própria.

Uma pesquisa da ABRH-PA (2024) aponta que 51% dos gestores de RH brasileiros consideram a melhoria da cultura organizacional o principal desafio para 2024. Esse número aponta que as transformações tecnológicas estão criando tensões que a gestão ainda não sabe muito bem como interpretar. Elas aparecem como resistência a novas ferramentas, conflitos entre trabalhadores com diferentes níveis de habilidade digital e dificuldade de manter identidade coletiva em ambientes cada vez mais mediados por algoritmos.

Cameron e Quinn (2011), no Competing Values Framework, mostram que culturas predominantemente hierárquicas, padrão comum no Brasil, tendem a encontrar mais dificuldade na transição para modelos automatizados, porque valorizam previsibilidade, conformidade e controle centralizado. Não existe atalho, a mudança depende de liderança que de fato banque a transformação e de processos de participação que não sejam só protocolo.

2.4 Liderança em Contextos Automatizados

A liderança é o fator que frequentemente determina se uma implementação tecnológica engaja ou afasta as equipes. Bass e Riggio (2019) argumentam que a liderança transformacional, caracterizada por visão compartilhada, estimulação intelectual e atenção individualizada, é particularmente eficaz em mudanças organizacionais profundas, como as associadas à automação.

Nesses contextos, líderes eficazes precisam exercer ao menos três funções:

- I. Tradutores da mudança:** comunicar de forma clara e empática os propósitos e implicações das transformações tecnológicas, reduzindo incertezas e resistências;
- II. Desenvolvedores de talentos:** identificar oportunidades de requalificação e fomentar uma cultura de aprendizado contínuo;
- III. Guardiões do bem-estar:** monitorar os impactos psicossociais da automação e intervir proativamente quando colaboradores demonstram sinais de ansiedade, estresse ou desengajamento.

Bughin et al. (2018) documentam que organizações cujos líderes adotaram postura participativa durante processos de automação tiveram resultados melhores em aceitação tecnológica, satisfação no trabalho e produtividade do que aquelas que conduziram a transição de forma unilateral. No Brasil, onde as relações de trabalho carregam forte dimensão afetiva e relacional, esse efeito tende a ser ainda mais acentuado.

A competência digital dos próprios líderes é um aspecto que costuma ser negligenciado nessa equação. Líderes que demonstram conforto com ferramentas automatizadas inspiram mais confiança nas equipes e tomam decisões mais consistentes sobre o que faz sentido automatizar, em que ritmo, e como preservar a motivação ao longo do processo (Bass; Riggio, 2019).

2.5 Requalificação Profissional e o Futuro do Trabalho

A requalificação profissional é uma das respostas mais urgentes ao avanço da automação. Bughin et al. (2018) estimam que, até 2030, entre 75 e 375 milhões de trabalhadores globalmente precisarão mudar de categoria ocupacional, o que vai além de aprender novas ferramentas e implica reconfigurar as competências que o mercado passará a valorizar.

Nessa transição, dois movimentos se complementam, o *reskilling* (requalificação para novas funções) e o *upskilling* (aprimoramento das competências já existentes). O primeiro é voltado a trabalhadores cujas ocupações correm maior risco de automação. O segundo foca em elevar a sofisticação das habilidades de quem permanece na função, agora com mais tecnologia no caminho. Nenhum dos dois acontece sem investimento deliberado das organizações e a diferença entre programas que funcionam e os que ficam no papel costuma estar nos detalhes, tempo disponível para o desenvolvimento, acesso real a plataformas de capacitação e lideranças que tratem o aprendizado como parte do trabalho, não como iniciativa de fim de lista (Coutinho et al., 2025).

A dimensão psicológica desse processo é frequentemente subestimada. Trabalhadores que percebem sua organização como parceira, investindo neles em vez de simplesmente substituí-los, tendem a apresentar maior comprometimento, menor resistência às mudanças e melhores índices de bem-estar (Schaufeli; Bakker, 2022). A requalificação bem conduzida não muda só o que as pessoas sabem fazer; muda o que elas sentem em relação ao lugar onde trabalham.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa adota abordagem mista, integrando procedimentos quantitativos e qualitativos (Creswell; Plano Clark, 2017). A combinação permite mensurar frequência e intensidade dos impactos comportamentais da automação e acessar experiências subjetivas e significados que os dados numéricos, por si sós, tendem a obscurecer.

Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória-descritiva: exploratória porque investiga um fenômeno ainda pouco estudado no contexto organizacional brasileiro, visando à identificação de padrões e à geração de hipóteses para pesquisas futuras e descritiva porque busca caracterizar sistematicamente os impactos comportamentais da automação em organizações brasileiras, estabelecendo relações entre variáveis e perfis organizacionais distintos (Gil, 2017).

O procedimento técnico é o levantamento por questionário digital, modalidade consolidada para investigar percepções, atitudes e comportamentos em contextos organizacionais, especialmente quando o acesso aos respondentes se dá por plataformas digitais (Hair et al., 2009). O instrumento foi construído a partir de escalas validadas e itens originais derivados da revisão da literatura.

3.2 Universo, Amostra e Critérios de Inclusão

O universo da pesquisa inclui profissionais, colaboradores e gestores, que atuam em organizações locais e vivenciaram, direta ou indiretamente, processos de automação no ambiente de trabalho nos últimos três anos. O estudo não restringe o porte organizacional, o que favorece a diversidade da amostra.

A amostragem é não probabilística por conveniência e bola de neve (*snowball sampling*), estratégia comum em pesquisas organizacionais com prazo restrito, em que a acessibilidade aos respondentes é determinante (Hair et al., 2009). O questionário será divulgado por redes profissionais, LinkedIn, grupos de RH no WhatsApp e redes de contatos institucionais da FATEC São Carlos, com os primeiros respondentes sendo convidados a compartilhar o link com colegas de perfil semelhante.

Para assegurar a relevância e confiabilidade dos dados, foram definidos critérios de inclusão:

a) ter mais de 18 anos de idade; b) estar empregado formal ou informalmente em uma organização no momento da pesquisa; c) ter vivenciado ao menos uma mudança tecnológica ou processo de automação no trabalho nos últimos três anos. Respondentes que não atenderem a esses critérios serão excluídos da análise por meio de questão filtro posicionada no início do instrumento.

3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

O instrumento de coleta é um questionário autoadministrado no Google Forms, dividido em quatro blocos. O tempo médio de resposta é de 8 a 12 minutos.

Bloco 0 - Filtro e Consentimento: antes das questões temáticas, o respondente lê o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e responde a uma questão filtro. Quem declarar não ter passado por processos de automação nos últimos três anos é encaminhado direto ao encerramento do formulário.

Bloco 1 - Perfil Sociodemográfico e Organizacional: 7 questões de múltipla escolha sobre faixa etária, gênero, escolaridade, setor, cargo, tempo na organização e grau de exposição à automação.

Bloco 2 - Escala de Engajamento no Trabalho (UWES-9): versão reduzida e validada para o Brasil da Utrecht Work Engagement Scale, com 9 itens nas três dimensões de Schaufeli e Bakker (2003): vigor, dedicação e absorção. Escala Likert de 5 pontos (1 = Nunca; 5 = Sempre). A versão curta foi adotada por ser mais ágil para o respondente sem perda de validade ou confiabilidade, conforme Vazquez et al. (2015).

Bloco 3 - Escala de Percepção dos Impactos da Automação (EPIA): desenvolvida para esta pesquisa com base na literatura, com 25 itens distribuídos em cinco dimensões: motivação, cultura organizacional, relações interpessoais, bem-estar e liderança (5 itens cada). Escala Likert de 5 pontos (1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente). A construção dos itens

se apoiou em Parker e Grote (2022), Kahn (1990), Schein e Schein (2017), Bass e Riggio (2019) e Stanton (2000).

Bloco 4 - Questão Aberta Opcional: uma questão dissertativa facultativa analisada por análise de conteúdo categorial (Bardin, 2016), para enriquecer a interpretação dos dados quantitativos.

3.4 Análise dos Dados

Os dados foram analisados direto via Forms e Excel, com a finalidade de capturar a percepção geral quanto as nuances das experiências dos colaboradores, com os seguintes procedimentos:

- a) **Limpeza de dados** - Retirada de duplicatas, respostas incompletas ou tendenciosas;
- b) **Estatística descritiva** - frequências, médias e desvios padrão;
- c) **Interpretação contextual** - Identificar insights relacionados aos objetivos desta pesquisa;

3.5 Aspectos Éticos

A pesquisa foi conduzida em conformidade com os princípios éticos estabelecidos pela Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regulamenta a pesquisa com seres humanos nas ciências humanas e sociais. Todos os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa; o caráter voluntário e a possibilidade de retirada do consentimento a qualquer momento e as garantias de confidencialidade e anonimato dos dados.

4 RESULTADOS

Este item apresenta os resultados obtidos por meio da aplicação da Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) e da Escala de Percepção dos Impactos da Automação (EPIA), aplicado a 36 profissionais brasileiros que vivenciaram processos de automação em seus ambientes de trabalho nos últimos três anos. A análise é descritiva, organizada por distribuição de frequências e percentuais, com representação gráfica das respostas, conforme definido nos procedimentos metodológicos do estudo. As médias são apresentadas como síntese complementar, não como indicador exclusivo de interpretação.

4.1 Caracterização da Amostra

O instrumento de coleta foi respondido por 41 participantes, dos quais 36 atenderam ao critério de inclusão, ter vivenciado alguma mudança tecnológica ou processo de automação no trabalho nos últimos três anos. Os cinco respondentes que não se enquadraram nesse critério foram excluídos da análise por meio da questão filtro posicionada no início do formulário.

A amostra é majoritariamente feminina (63,9%), com concentração nas faixas etárias de 25 a 34 anos (27,8%) e menos de 25 anos (22,2%). Em relação à escolaridade, prevalecem respondentes com ensino superior incompleto (30,6%) e completo (27,8%), sendo expressiva também a participação de pós-graduados e doutores (33,3% somados), o que reflete a forte presença do setor de saúde e educação na amostra (30,6%). A categoria técnico/analista é a mais frequente em termos de cargo (41,7%). Quanto ao grau de exposição à automação, 33,3% relatam terem suas atividades moderadamente afetadas, com mudanças significativas em parte das tarefas, e outros 33,3% indicam não ter tido suas rotinas diretamente alteradas, mas já percebem transformações na organização. O Quadro 3 sintetiza as categorias predominantes de cada variável.

Quadro 3 - Síntese do Perfil Sociodemográfico e Organizacional da Amostra (n=36)

Variável	Categoria predominante	%
Gênero	Feminino	63,9%
Faixa etária	25 a 34 anos	27,8%
Escolaridade	Superior incompleto	30,6%
Setor	Saúde e Educação	30,6%
Cargo	Técnico / Analista	41,7%
Tempo na empresa	1 a 3 anos	27,8%
Exposição à automação	Moderada / Percebida na empresa	66,6%

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2026).

4.2 Resultados da Escala de Engajamento no Trabalho (UWES-9)

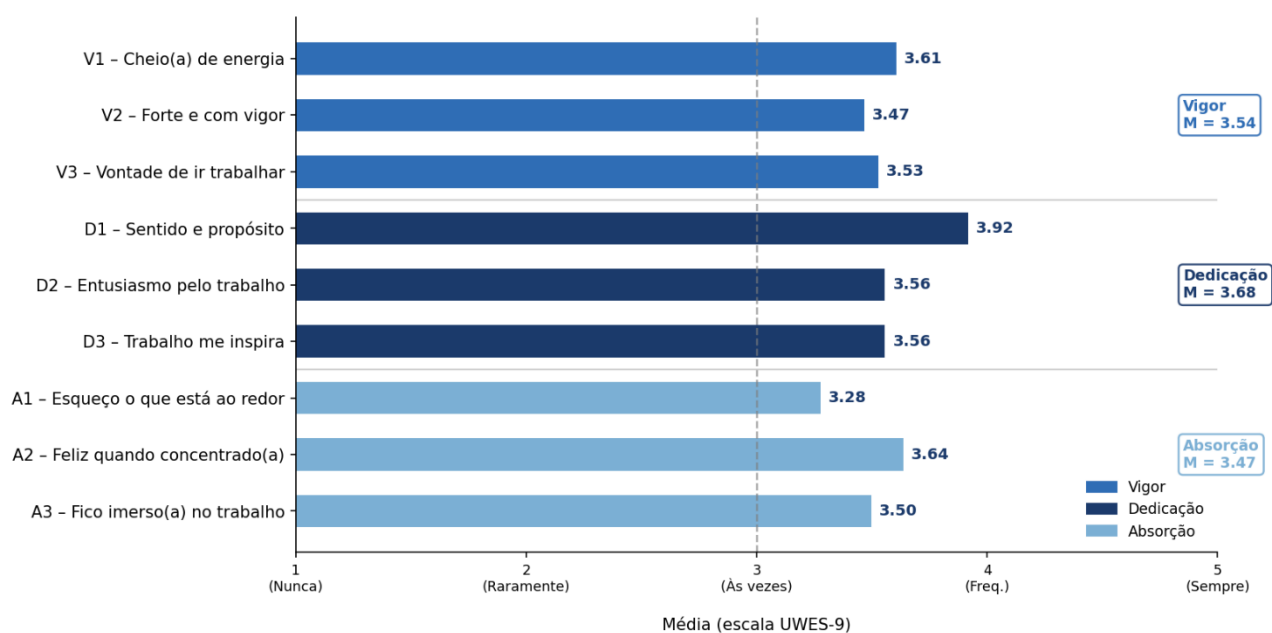
A UWES-9, utilizada para mensurar o nível de engajamento dos respondentes em suas três dimensões constitutivas, vigor, dedicação e absorção, foi respondida em escala de frequência de cinco pontos (Nunca a Sempre). As figuras a seguir apresentam a distribuição percentual das respostas por item em cada dimensão.

Na dimensão vigor, que avalia a energia, a disposição e a vontade de investir esforço no trabalho, as respostas concentraram-se nas categorias “Frequentemente” e “Sempre” para os três itens. Em V1 (“No meu trabalho, sinto-me cheio(a) de energia”), 61,1% dos respondentes indicaram essas frequências; em V2 (“Sinto-me forte e com vigor”), 58,4%; e em V3 (“Quando acordo de manhã, tenho vontade de ir trabalhar”), 55,6%. As respostas desfavoráveis, “Nunca” e “Raramente”, foram minoritárias em todos os itens, não ultrapassando 19,5% em qualquer caso.

A dimensão dedicação, que capta o entusiasmo, o senso de propósito e a inspiração percebidos no trabalho, apresentou o padrão mais favorável entre as três dimensões. O item D1 (“O meu trabalho tem sentido e propósito para mim”) concentrou 72,2% das respostas nas categorias “Frequentemente” e “Sempre”, sendo o item de maior frequência favorável em todo o instrumento UWES-9. Os itens D2 e D3, que avaliam o entusiasmo e a inspiração, apresentaram distribuição idêntica entre si, com 58,3% de respostas favoráveis.

Na dimensão absorção, que mede a imersão e a dificuldade de se desligar do trabalho, os resultados mostram maior dispersão. O item A1 (“Quando estou trabalhando, esqueço o que acontece ao meu redor”) concentrou 47,2% das respostas em “Às vezes”, a maior concentração nesta categoria em todo o instrumento, com apenas 33,3% de respostas favoráveis. A2 e A3 apresentaram distribuição mais equilibrada, com 58,3% e 50,0% de respostas favoráveis, respectivamente. A absorção é, portanto, a dimensão em que o engajamento se mostra menos consolidado.

Figura 1 – Resultados obtidos da aplicação UWES-9.



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2026).

O Figura 1 compara as médias das três dimensões da UWES-9 em escala de 1 a 5. Cada média foi obtida convertendo as respostas em valores numéricos, Nunca=1, Raramente=2, Às vezes=3, Frequentemente=4, Sempre=5 e calculando a média aritmética dos três itens de cada dimensão junto aos 36 respondentes ($3 \times 36 = 108$ valores por dimensão). A dimensão vigor resultou em soma $382 \div 108 = 3,54$; a dedicação, $397 \div 108 = 3,68$; e a absorção, $375 \div 108 = 3,47$. A linha tracejada marca o ponto neutro da escala (3,0), equivalente à resposta “Às vezes”. As três dimensões superam esse patamar, o que, nos parâmetros de Vazquez et al. (2015), situa a amostra em nível moderado-alto de engajamento (M geral = 3,56). A dedicação que capta o sentido, o entusiasmo e a inspiração percebidos no trabalho é o componente mais consolidado, impulsionada sobretudo pelo item D1 (“O meu trabalho tem sentido e propósito para mim”, $M = 3,92$). A absorção, por sua vez, apresenta a menor média, reflexo da maior dispersão observada nos itens A1 e A3. O Quadro 4 sintetiza esses dados.

Quadro 4 - Síntese dos Resultados da UWES-9 (n=36). Uma visão geral a respeito dos valores numéricos.

Dimensão	Itens	Média	Respostas Favoráveis*
Vigor	V1, V2, V3	3,54	~61% (Freq./Sempre)
Dedicação	D1, D2, D3	3,68	~72% (Freq./Sempre)
Absorção	A1, A2, A3	3,47	~55% (Freq./Sempre)
UWES-9 Geral	9 itens	3,56	~63% (Freq./Sempre)

* Respostas “Frequentemente” + “Sempre” somadas.

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da pesquisa (2026).

4.3 Resultados da Escala de Percepção dos Impactos da Automação (EPIA)

A EPIA foi respondida em escala Likert de 5 pontos (Discordo totalmente a Concordo totalmente) e organizada em cinco dimensões: motivação, cultura organizacional, relações interpessoais, bem-estar e liderança. Os principais achados por dimensão são descritos a seguir.

4.3.1 Dimensão Motivação

A dimensão motivação apresentou os resultados mais contrastantes do instrumento. Os itens M1 (“A automação das tarefas rotineiras me permite focar em atividades mais interessantes”) e M2 (“Sinto que tenho autonomia suficiente no meu trabalho, mesmo com o uso de sistemas automatizados”) concentraram 75,0% de respostas favoráveis cada. Em direção oposta, M3 (“A automação reduziu minha motivação, pois sinto que meu trabalho perdeu significado”) e M4 (“Sinto ansiedade em relação à possibilidade de ser substituído(a)”) registraram 66,6% e 63,9% de discordância, respectivamente, com 19,4% de indiferença em ambos. O item M5, sobre reconhecimento pela organização, obteve 63,8% de concordância. A média da dimensão (3,16) resulta da coexistência de itens fortemente favoráveis e fortemente desfavoráveis.

4.3.2 Dimensão Cultura Organizacional

Na dimensão cultura organizacional, os itens C4 e C5 concentraram os resultados mais favoráveis: 66,7% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente com C4 (“Os

valores e a identidade da organização permaneceram consistentes após a automação”) e 66,7% com C5 (“Sinto que a organização valoriza o aprendizado contínuo diante das mudanças tecnológicas”). O item C2 (“A cultura da empresa facilita a adaptação às novas tecnologias”) também apresentou resultado positivo, com 66,7% de respostas favoráveis.

O item C1 (“Minha organização comunica de forma clara os objetivos das mudanças tecnológicas”) ficou em patamar mais moderado, com 63,9% de concordância, mas também com 22,3% de discordância indicando que a comunicação institucional sobre a automação é percebida como insuficiente por parcela relevante dos respondentes. O item de maior dispersão foi C3 (“Percebo resistência por parte dos colegas à adoção de sistemas automatizados”), com 36,2% de concordância, 36,1% de discordância e 27,8% de indiferença a distribuição mais equilibrada entre os três polos em toda a EPIA, revelando que a resistência entre pares é um fenômeno presente, mas não generalizado.

4.3.3 Dimensão Relações Interpessoais

A dimensão relações interpessoais produziu a maior frequência favorável de toda a EPIA no item R5: 86,1% dos respondentes concordaram ou concordaram totalmente com a afirmação de que “a tecnologia tem facilitado a colaboração e o trabalho conjunto na organização”, o percentual de concordância mais expressivo entre todos os 25 itens do instrumento. Em direção oposta, R1 (“A automação reduziu as interações pessoais entre os membros da equipe”) concentrou 52,8% de discordância, indicando que a maioria não percebeu enfraquecimento do contato interpessoal.

O item R2 (“O relacionamento com minha equipe permanece sólido mesmo com o avanço da tecnologia”) obteve 69,5% de respostas favoráveis, e R3 (“Sinto que a comunicação interna melhorou com o uso de ferramentas tecnológicas”) registrou 58,3% de concordância. O item R4 (“Percebo conflitos entre colaboradores de diferentes gerações em relação ao uso da tecnologia”) apresentou maior dispersão, com 50,0% de concordância, 30,6% de discordância e 19,4% de indiferença, sinalizando a presença de tensões intergeracionais que, embora não majoritárias, merecem atenção.

4.3.4 Dimensão Bem-Estar

A dimensão bem-estar ($M = 3,11$) apresentou o padrão mais heterogêneo. B4 (“Sinto-me seguro(a) quanto à manutenção do meu emprego”) concentrou 61,1% de favorabilidade, coerente com a rejeição à ansiedade de substituição em M3 e M4. B3 (“A automação melhorou meu equilíbrio entre vida pessoal e profissional”) obteve 55,5% de concordância, mas 33,3% de indiferença.

Os itens de valência negativa mostram tendências distintas em que B1 (“O uso de sistemas automatizados aumentou meu nível de estresse no trabalho”) registrou 50,0% de discordância e nenhuma resposta “Concordo totalmente”; B2 (“Sinto que o monitoramento automatizado do meu desempenho compromete meu bem-estar”) apresentou 33,4% de discordância, mas 50,0% de indiferença o maior índice de posição neutra em qualquer item do instrumento. Por fim, B5 (“Tenho acesso a suporte, treinamento, apoio psicológico ou emocional durante as mudanças tecnológicas”) ficou abaixo do ponto de equilíbrio, com 36,1% de discordância e apenas 36,2% de concordância, apontando lacuna no suporte organizacional percebido.

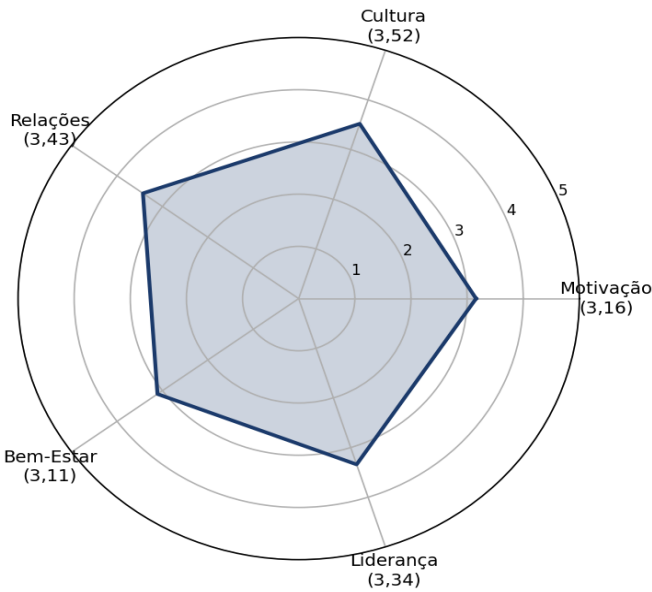
4.3.5 Dimensão Liderança

Na dimensão liderança ($M = 3,34$), todos os itens apresentaram resultados moderados. L3 (“Sinto-me apoiado(a) pela liderança no processo de adaptação”) e L1 (“A liderança comunica claramente as mudanças trazidas pela automação”) obtiveram, respectivamente, 66,7% e 61,1% de concordância. L4 e L2 registraram 63,9% e 58,3%. O item mais crítico foi L5 (“Os líderes consideram os impactos emocionais da automação sobre a equipe”), com 50,0% de concordância e 36,1% de discordância, o maior índice de rejeição em um item de valência positiva da dimensão.

A Figura 2, em formato radar, compara visualmente as médias das cinco dimensões da EPIA. A cultura organizacional ($M = 3,52$) e as relações interpessoais ($M = 3,43$) se destacam como os domínios mais positivamente avaliados. Motivação ($M = 3,16$) e bem-estar ($M = 3,11$) registraram as menores médias, enquanto a liderança ($M = 3,34$) situa-se em posição intermediária.

Na sequência, o Quadro 5 sintetiza os achados por dimensão.

Figura 2 – Resultados obtidos da aplicação EPIA, mostrando a correlação geral das dimensões investigadas.



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Quadro 5 – Síntese dos Resultados da EPIA por Dimensão (n=36), mostrando os valores médios em função dos itens favoráveis e críticos.

Dimensão	Média	Item mais favorável	Item mais crítico
Motivação	3,16	M1 – Foco em atividades (75% favoráveis)	M3/M4 – Perda de signif./Ansiedade (66% desfavoráveis)
Cultura Organizacional	3,52	C5 – Aprendizado contínuo (67% favoráveis)	C3 – Resistência de colegas (36% favoráveis, 27% indiferentes)
Relações Interpessoais	3,43	R5 – Facilitou colaboração (86% favoráveis)	R1 – Reduziu interações (53% desfavoráveis)
Bem-Estar	3,11	B4 – Segurança no emprego (61% favoráveis)	B1 – Aumentou estresse (50% desfavoráveis)
Liderança	3,34	L1/L3 – Comunicação/Apoio (61% favoráveis)	L5 – Impactos emocionais (36% desfavoráveis)

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

4.4 Percepções Qualitativas: Questão Aberta

A questão aberta, de participação facultativa, foi respondida por dez dos 36 participantes. As narrativas convergem em torno de dois eixos principais. O primeiro é a percepção de ganho operacional: termos como “mais agilidade”, “redução de erros”, “otimiza o tempo” e “processos mais rápidos” aparecem em seis dos dez relatos, alinhando-se aos resultados favoráveis nos itens M1, R5 e B3.

O segundo eixo é a exigência de adaptação. Um relato proveniente do setor educacional observa que ferramentas digitais auxiliam em tarefas como correção de atividades, registro de notas e preparação de conteúdos, mas exigiram adaptação dos colaboradores ao uso de novas tecnologias e ferramentas. Esse comentário ilustra a dualidade que os dados quantitativos já evidenciam: os benefícios práticos da automação coexistem com a demanda por aprendizado contínuo, cujo suporte organizacional, segundo B5, ainda é percebido como insuficiente por 36,1% dos respondentes. O único relato de caráter negativo proveniente do setor financeiro indica que a automação “muda significativamente”, sem especificar a valência da mudança, o que é coerente com o padrão de respostas predominantemente desfavoráveis que esse participante apresentou na dimensão liderança.

5 DISCUSSÃO

Os dados apresentados no capítulo anterior descrevem uma experiência de automação que resiste a simplificações. Para a maioria dos respondentes desta pesquisa, a automação não chegou como ameaça direta à motivação ou ao emprego ela chegou como reconfiguração das rotinas, com efeitos positivos percebidos em eficiência e colaboração e com lacunas que ainda precisam de atenção na gestão. A discussão que se segue articula esses achados com o referencial teórico do estudo, dimensão por dimensão.

5.1 Engajamento em Contexto de Automação

O nível moderado-alto de engajamento verificado na UWES-9 ($M = 3,56$) é o ponto de partida da discussão, mas precisa ser contextualizado. Em termos de frequência, aproximadamente 63% das respostas aos nove itens da escala situaram-se nas categorias “Frequentemente” ou “Sempre”, o que indica uma percepção predominantemente positiva do engajamento. A dimensão dedicação concentrou os resultados mais favoráveis: 72,2% dos

respondentes indicaram que seu trabalho tem sentido e propósito para eles “frequentemente” ou “sempre” um dado particularmente relevante porque é justamente essa dimensão que a literatura associa ao significado percebido no trabalho, o componente mais vulnerável em contextos de automação (Kahn, 1990).

A absorção, por sua vez, apresentou maior dispersão, com quase metade dos respondentes (47,2%) indicando que esquecem o que acontece ao redor apenas “às vezes”. Esse resultado pode refletir o perfil da amostra, predominantemente composta por trabalhadores do setor de saúde, educação e manufatura, em que as atividades frequentemente envolvem interações com terceiros, o que, por natureza, dificulta a imersão profunda. Não se trata necessariamente de um efeito da automação, mas de uma característica das ocupações representadas.

A Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000) oferece um referencial interpretativo central, o engajamento se sustenta quando as necessidades de autonomia, competência e relacionamento estão satisfeitas. Os dados dos itens M1 e M2 com 75,0% de respostas favoráveis em ambos, indicam que a autonomia percebida se manteve em nível razoável mesmo com a expansão dos sistemas automatizados, o que pode ter operado como fator protetor do engajamento geral.

5.2 Motivação: O desafio da Dupla Percepção

A dimensão motivação da EPIA apresentou a configuração mais desafiadora dos resultados. Enquanto 75,0% dos respondentes concordaram que a automação libera espaço para atividades mais interessantes (M1) e que a autonomia foi preservada (M2), 66,6% rejeitaram a ideia de que a automação teria reduzido a motivação por perda de significado (M3), e 63,9% descartaram a ansiedade de substituição (M4). Esse conjunto de dados, lido em termos de frequência e não apenas de médias, é mais robusto do que a média isolada de 3,16 poderia sugerir, a maioria rejeitou os efeitos negativos e afirmou os positivos.

Esse padrão é coerente com o que Parker e Grote (2022) documentam em seus estudos sobre automação e design do trabalho, os efeitos sobre a motivação dependem fundamentalmente de como a automação é implementada. Quando ela elimina tarefas mecânicas e abre espaço para julgamento, criatividade e interação, a motivação intrínseca tende a se fortalecer. Quando ela é percebida como ferramenta de controle ou substituição, o efeito se inverte. Os dados desta pesquisa apontam para o primeiro cenário como predominante, pelo

menos no recorte desta amostra, em que a exposição à automação é moderada e os setores representados são menos intensivos em automação operacional.

5.3 Cultura Organizacional: Estabilidade como Ancoragem

A dimensão cultura organizacional foi a mais bem avaliada entre as cinco dimensões da EPIA, com resultados favoráveis concentrados nos itens que avaliam a consistência dos valores organizacionais (C4: 66,7% favoráveis) e a valorização do aprendizado contínuo (C5: 66,7% favoráveis). Esses dados sugerem que as organizações representadas na amostra conseguiram, em grau razoável, preservar sua identidade institucional durante a transição tecnológica, o que segundo Schein e Schein (2017), é condição necessária para que a mudança não seja vivida como ruptura com o sentido coletivo do trabalho.

A resistência entre pares (C3) mostrou o padrão de distribuição mais heterogêneo da dimensão: 36,2% de concordância, 36,1% de discordância e 27,8% de indiferença. Essa dispersão é, em si, um dado relevante, pois indica que a resistência à automação não é nem um problema generalizado nem um fenômeno ausente, mas algo que varia substancialmente conforme o contexto organizacional e o perfil individual. Cameron e Quinn (2011) argumentam que culturas predominantemente hierárquicas, padrão comum em organizações brasileiras, tendem a gerar mais resistência em processos de transformação digital, porque valorizam previsibilidade e conformidade. O fato de que 36,1% dos respondentes discordaram da existência de resistência entre colegas pode refletir culturas mais adaptativas, presentes especialmente nos setores de tecnologia e gestão de pessoas representados na amostra.

5.4 Relações Interpessoais: Colaboração Ampliada

A dimensão relações interpessoais concentrou os resultados mais favoráveis de toda a EPIA, com destaque para R5: 86,1% dos respondentes concordaram que a tecnologia facilitou a colaboração e o trabalho conjunto, o maior índice de concordância entre todos os itens do instrumento. Esse dado contraria a narrativa frequente de que a automação empobrece a sociabilidade do trabalho e é consistente com pesquisas recentes que documentam o papel das ferramentas digitais na ampliação dos canais de comunicação e cooperação entre equipes (Bankins; Formosa, 2024).

A rejeição majoritária à redução das interações pessoais (R1: 52,8% de discordância) reforça essa interpretação de que a automação, para esta amostra, não desconectou as equipes.

A tensão intergeracional identificada em R4, com 50,0% de concordância e 30,6% de discordância, é o ponto de maior equilíbrio entre os dois polos na dimensão. A diversidade etária da amostra (que abrange desde menos de 25 anos até mais de 55) e a concentração no setor educacional, onde coexistem docentes de diferentes gerações com relações distintas com a tecnologia, podem explicar esse resultado.

5.5 Bem-Estar: A Indiferença como Dado

A dimensão bem-estar requer uma leitura cuidadosa, em especial pelo comportamento do item B2 (“O monitoramento automatizado do meu desempenho compromete meu bem-estar”) em que 50,0% dos respondentes optaram pela posição indiferente, o maior percentual de neutralidade entre todos os 25 itens da EPIA. Esse resultado pode ter duas explicações não excludentes, sendo que uma parte dos respondentes pode simplesmente não estar sujeita a monitoramento automatizado em suas organizações e a outra parte pode ter naturalizado essa prática sem percebê-la como ameaça explícita ao bem-estar. Diferenciar essas duas hipóteses exigiria aprofundamento qualitativo que o desenho desta pesquisa não comporta, mas o dado sinaliza uma zona de ambiguidade que não deve ser ignorada na gestão.

Stanton (2000) demonstrou que o monitoramento contínuo de desempenho por métricas automáticas pode gerar estresse e deteriorar a autonomia percebida mesmo quando não é conscientemente identificado como fator de pressão. O fato de que apenas 16,7% dos respondentes concordaram que o monitoramento compromete seu bem-estar pode, portanto, subestimar o impacto real dessa prática.

A lacuna mais clara da dimensão é o item B5, sobre acesso a suporte organizacional: apenas 36,2% dos respondentes concordaram ter acesso a treinamento, apoio psicológico ou emocional durante as mudanças tecnológicas, contra 36,1% que discordaram. Esse equilíbrio próximo ao ponto neutro, em um item de caráter positivo, indica que o suporte organizacional estruturado ainda não é uma prática consolidada nas organizações pesquisadas, o que segundo Schaufeli e Bakker (2022), representa um risco real para a sustentação do engajamento e do bem-estar no médio prazo.

5.6 Liderança: Presença Moderada, Lacuna Emocional

Os resultados da dimensão liderança revelam um padrão uniforme de avaliação moderada, sem nenhum item com frequência favorável superior a 67% ou inferior a 50%. Esse

padrão é, por si só, interpretável, as lideranças das organizações pesquisadas são percebidas como presentes e funcionalmente competentes na gestão da automação, mas sem protagonismo nos aspectos mais sensíveis da transição.

O item mais crítico L5 (“Os líderes consideram os impactos emocionais da automação sobre a equipe”), concentrou 36,1% de discordância, o maior índice de rejeição em um item de valência positiva em toda a dimensão. Esse dado converge com o argumento de Bass e Riggio (2019) de que lideranças transformacionais eficazes em contextos de mudança tecnológica precisam atuar como guardiões do bem-estar emocional das equipes, função que segundo os dados ainda não está consolidada nas organizações pesquisadas. Bughin et al. (2018) demonstraram que organizações cujas lideranças adotam postura participativa e emocionalmente atenta durante processos de automação obtêm resultados superiores em satisfação no trabalho e aceitação tecnológica. Os dados desta pesquisa sugerem que esse potencial está longe de ser aproveitado.

5.7 Implicações para a Gestão de Pessoas

A leitura integrada dos resultados aponta para três prioridades concretas para a gestão de pessoas em contextos de automação. A primeira é o fortalecimento do suporte organizacional estruturado, os dados de B5 e L5 convergem para indicar que programas de requalificação, canais de escuta ativa e atenção aos impactos emocionais da transição tecnológica não são iniciativas de apoio mas condições básicas para a sustentação do bem-estar e do engajamento.

A segunda prioridade é o desenvolvimento da competência emocional na liderança. O conjunto de resultados da dimensão liderança, moderado em comunicação e apoio, crítico na atenção aos impactos emocionais, indica que o desenvolvimento de líderes precisa ir além do letramento digital e incluir a formação em gestão de mudanças com foco humano.

A terceira prioridade é a comunicação organizacional proativa sobre os objetivos e etapas das mudanças tecnológicas. O item C1, com 22,3% de discordância quanto à clareza da comunicação institucional, indica que a transparência sobre o processo de automação ainda é percebida como insuficiente por parcela relevante dos trabalhadores. A literatura é consistente em apontar que a incerteza sobre o futuro do trabalho, quando não gerida ativamente, é um dos principais vetores de ansiedade e desengajamento em contextos de transformação digital (Parker; Grote, 2022).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo partiu de uma questão concreta: como profissionais brasileiros percebem, em seu cotidiano de trabalho, os processos de automação que suas organizações implementam? Os dados coletados junto a 36 respondentes, por meio da UWES-9 e da EPIA, e analisados por estatística descritiva com representação gráfica, oferecem uma resposta que contraria tanto o pessimismo quanto o otimismo excessivo sobre o tema.

O nível moderado-alto de engajamento apurado pela UWES-9 ($M = 3,56$) indica que, para a maioria dos respondentes, a automação não impactou negativamente o vínculo afetivo com o trabalho. A dimensão dedicação, a mais robusta entre as três ($M = 3,68$), revela que o senso de propósito se manteve preservado, mesmo em contextos de mudança tecnológica. Esse resultado corrobora diretamente com a Teoria da Autodeterminação de Deci e Ryan (2000): quando a automação preserva ou amplia a autonomia percebida, como indicaram 75,0% dos respondentes nos itens M1 e M2 da EPIA, o engajamento tende a se sustentar.

Na EPIA, as dimensões mais bem avaliadas foram cultura organizacional ($M = 3,52$) e relações interpessoais ($M = 3,43$). O item R5 de que a tecnologia facilitou a colaboração obteve 86,1% de concordância, o maior índice de todo o instrumento, o que contraria a narrativa de que a automação enfraquece os vínculos entre equipes. As dimensões de bem-estar ($M = 3,11$) e motivação ($M = 3,16$) registraram as menores médias, não por rejeição generalizada à automação, mas pela coexistência de itens fortemente favoráveis e itens críticos dentro de cada dimensão. O item B5, sobre acesso a suporte organizacional durante as mudanças, ficou próximo ao ponto neutro da escala, com 36,1% de discordância, sinalizando que a estrutura de apoio ao trabalhador ainda é insuficiente nas organizações pesquisadas. Na dimensão liderança, o item L5 atenção aos impactos emocionais da automação concentrou o maior índice de discordância da dimensão (36,1%), indicando que esse é o aspecto da gestão que mais carece de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

ABRH-PA. **O cenário do RH no Brasil revela desafios e tendências para 2024**. Belém: ABRH-PA, 2 maio 2024. Disponível em: <https://abrhpa.org.br/pesquisa-o-cenario-do-rh-no-brasil-revela-desafios-e-tendencias-para-2024/>. Acesso em: 09 set. 2025.

BANKINS, S.; FORMOSA, P. A multilevel review of artificial intelligence in organizations: implications for organizational behavior research and practice. **Journal of Organizational**

Behavior, v. 45, n. 2, p. 201-225, 2024. Disponível em:
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.2735>. Acesso em: 09 set. 2025.

BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. **Transformational leadership**. 3. ed. New York: Psychology Press, 2019.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Reflecting on reflexive thematic analysis. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, v. 11, n. 4, p. 589-597, 2019.

BUGHIN, J. et al. **Skill shift: automation and the future of the workforce**. McKinsey Global Institute, maio 2018. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>. Acesso em: 09 set. 2025.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CARVALHO, C. M. S. **Gestão Contemporânea, Cultura Organizacional e Informatização: Uma Análise Psicodinâmica do Trabalho**. Curitiba: Editora Appris, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE (CNS). **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União, Brasília, 24 maio 2016. Disponível em:
<https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 09 set. 2025.

COUTINHO, R. L. M. et al. O impacto da inteligência artificial e automação nas organizações: desafios e oportunidades para a transformação organizacional. **Revista Tópicos**, v. 3, n. 18, p. 1-17, 2025.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. **Designing and conducting mixed methods research**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2017.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000.

DENISON, D. R.; MISHRA, A. K. Toward a theory of organizational culture and effectiveness. **Organization Science**, v. 6, n. 2, p. 204-223, 2019.

GARTNER BRASIL. **Tendências de RH: em que o setor se concentrará em 2024?** Disponível em: <https://www.gartner.com.br/pt-br/artigos/em-que-o-rh-se-concentrara-em-2024>. Acesso em: 09 set. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HUANG, M.-H.; RUST, R. T. An assessment of the impact of artificial intelligence on work. **Academy of Management Perspectives**, v. 37, n. 2, p. 140-158, 2023.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

PARKER, S. K.; GROTE, G. Automation, algorithms, and beyond: why work design matters more than ever in a digital world. **Applied Psychology: An International Review**, v. 71, n. 4, p. 1171-1204, 2022.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Heavy work investment, burnout, and well-being in a comparative, cross-national study. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 19, n. 4, p. 1882-1902, 2022.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. **Organizational culture and leadership**. 5. ed. Hoboken: Wiley, 2017.

SEBRAE. **Automação e tecnologia nas pequenas e médias empresas brasileiras: panorama 2023**. Brasília: Sebrae, 2023. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas. Acesso em: 09 set. 2025.

SILVA, J. P. et al. Automação e comportamento organizacional: uma revisão sistemática da literatura. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 29, n. 2, p. 45-60, 2024.

STANTON, J. M. Reactions to employee performance monitoring: framework, review, and research directions. **Human Performance**, v. 13, n. 1, p. 85-113, 2000.

VAZQUEZ, A. C. S. et al. Adaptação e validação brasileira da Utrecht Work Engagement Scale (UWES). **Psico-USF**, v. 20, n. 2, p. 207-217, 2015.