

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
ESCOLA DE DIREITO, NEGÓCIOS E COMUNICAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Análise do impacto da Inteligência Artificial e de outras tecnologias na otimização das rotinas do Departamento Pessoal

An Analysis of the Impact of Artificial Intelligence and Other Technologies on the Optimization of Personnel Department Processes and Routines

Vitoria Gleiciele Fernandes dos Santos
Prof^o Dra Tereza Cristina Pinheiro de Lima
Prof^o Paulo Jose Gonzaga Ribeiro
Profa. Ms. Wanessa Pazini Rocha

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar como a automação e a inteligência artificial vêm redesenhando o cotidiano do Departamento Pessoal, não apenas acelerando processos, mas alterando a própria identidade da área. Metodologicamente, realizou-se uma pesquisa exploratória descritiva com análise qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Na análise dos resultados constatou-se que a digitalização reduziu erros e retrabalho, liberando tempo para análise estratégica e decisões de gestão, desde que acompanhada de aprendizado coletivo, capacitação contínua e compromisso ético com a Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD, de modo que o profissional deixa de ser mero executor para tornar-se intérprete de dados e guardião das relações humanas em ambiente cada vez mais tecnológico. Por fim, o estudo evidencia que a introdução de ferramentas automatizadas não suprime o elemento humano, mas o reposiciona, exigindo novas competências técnicas e sensibilidade política, consolidando o DP como peça-chave na construção de organizações mais ágeis, responsáveis e sustentáveis.

Palavras-chave: Automação. Inteligência Artificial. Departamento Pessoal. Transformação Digital.

ABSTRACT

This study aimed to investigate how automation and artificial intelligence are reshaping the daily routines of the Human Resources Department, not only accelerating processes but also altering the very identity of the area. Methodologically, an exploratory descriptive research with qualitative analysis was conducted through semi-structured interviews and document analysis. The analysis of the results showed that digitalization reduced errors and rework, freeing up time for strategic analysis and management decisions, provided that it is accompanied by collective learning, continuous training, and an ethical commitment to the General Data Protection Law (LGPD), so that the professional ceases to be a mere executor and becomes an interpreter of data and guardian of human relations in an increasingly technological environment. Finally, the study shows that the introduction of automated tools does not suppress the human element, but repositions it, requiring new technical skills and political sensitivity, consolidating HR as a key component in building more agile, responsible, and sustainable organizations.

KEYWORDS: Automation. Artificial Intelligence. Personnel Department. Digital Transformation.

INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia e a incorporação da inteligência artificial (IA) nas organizações estão cada vez mais presentes, sobretudo no campo da automação de processos. Nesse cenário, o Departamento Pessoal (DP) não constitui exceção. Este setor, fundamental para a gestão de pessoas, vai muito além da execução de atividades burocráticas relacionadas ao vínculo do colaborador com a empresa: ele desempenha um papel estratégico para a sustentabilidade organizacional. Os estudos mostram que:

O DP é uma chave de cofre assim como a Controladoria, onde o impacto econômico-financeiro pode ser sentido em quatro âmbitos: trabalhador, organização – órgãos oficiais e sindicatos, todos esses âmbitos exigem movimentação de dinheiro. (HOLMES, 2019, P. 21.)

Com a chegada da inteligência artificial e de outras tecnologias digitais, o DP tem passado por uma transformação significativa. Como setor com muitos processos repetitivos e burocráticos, a implementação de soluções baseadas em IA se torna essencial. Com a automação, o DP pode otimizar suas operações, reduzindo erros e aumentando a eficiência. Além disso, a IA possibilita uma análise mais profunda dos dados relacionados aos colaboradores, permitindo à gestão tomar decisões mais informadas e estratégicas.

A inteligência artificial e a automação representam avanços tecnológicos com impactos diretos na forma como as organizações estruturam seus processos. A primeira possibilita que sistemas computacionais realizem atividades antes limitadas à atuação humana, como a identificação de padrões, a tomada de decisões e o aprendizado a partir de dados. Já a automação se refere à substituição de tarefas manuais por máquinas ou sistemas capazes de operar de maneira autônoma. Quando utilizadas de forma integrada, essas ferramentas têm favorecido maior rapidez, precisão e eficiência nas práticas organizacionais (Turban, Volonino, & Wood, 2015).

O presente estudo tem como objetivo geral analisar os impactos da automação e da inteligência artificial no Departamento Pessoal, verificando como tais tecnologias têm contribuído para a transformação das operações e para o reposicionamento estratégico da gestão de pessoas nas organizações.

Como objetivos específicos pretende desenvolver a fundamentação teórica na estruturação do tema em estudo; mapear as principais tecnologias de automação e inteligência artificial atualmente aplicadas; examinar os riscos e desafios decorrentes da automação e da padronização de processos e, por fim, propor recomendações que orientem a integração equilibrada dessas tecnologias, assegurando a eficiência operacional sem comprometer a dimensão humana do setor.

A relevância deste estudo se dá pela crescente importância da inteligência artificial (IA) e da automação de processos na gestão de pessoas. A evolução dessas tecnologias trará o Departamento Pessoal (DP) para um papel mais estratégico na empresa, criando uma cultura em que o DP não é apenas visto como um setor burocrático, mas também como um pilar forte na gestão de pessoas e processos.

Além disso, analisar os riscos associados à automação é de suma importância para que a empresa possa se adaptar a essa nova realidade. Compreender esses riscos ajudará as empresas a implementarem essas tecnologias de forma eficaz, garantindo um ambiente de trabalho mais eficiente e sustentável.

Apesar de todas as vantagens da automação dos processos e da inteligência artificial no DP como agilidade de processos e redução de erros devido ao fator humano, surgem alguns pontos que devem ser estudados e analisados como as seguintes problematizações: Quais os impactos da Inteligência Artificial no DP? A Automação dos processos pode comprometer a personalização do atendimento aos colaboradores? Quais as principais tecnologias de automação e inteligência artificial aplicadas? Quais os riscos e desafios decorrentes da automação e da padronização de processos? Existem recomendações que orientem a integração equilibrada dessas tecnologias, assegurando a eficiência operacional sem comprometer a dimensão humana do setor?

Ainda temos a questão que a busca pela eficiência dos processos através da tecnologia deixe para segundo plano aspectos estratégicos e humanos que são fundamentais na Gestão de Pessoas. Por fim, discutir a presente temática pressupõe uma reflexão alicerçada nos estudos onde se discute que:

Embora a tecnologia seja vista por muitos autores como uma excelente oportunidade para as organizações, quando a implementação foca apenas no lucro e competitividade, há o risco de tornar os processos excessivamente “robotizados”. Além disso, a falta de literatura que explore como diferentes setores e tipos de organizações lidam com essas mudanças limita a compreensão das melhores práticas e estratégias para uma integração tecnológica bem-sucedida. (MARCHI *et al.*, 2025, p. 191)

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Quarta Revolução Industrial e a Era da Inteligência Artificial

A Quarta Revolução Industrial, ou Indústria 4.0, revela-se como um fenômeno mais complexo do que as revoluções que aconteceram antes. Como esclarece Schwab (2016), é marcada pela fusão de tecnologias digitais, físicas e biológicas, que alteram de maneira significativa a maneira como as pessoas vivem, produzem e interagem. Em contraste com outros períodos históricos, onde uma única inovação sinalizava a mudança, a Indústria 4.0 se diferencia pela sinergia de múltiplos avanços tecnológicos que, em conjunto, reconfiguram processos e instauram novos desafios.

Dentre as inovações que fundamentam esse panorama, destacam-se os sistemas ciberfísicos, a Internet das Coisas (IoT), o Big Data (conjunto de tecnologias e métodos voltados à coleta, ao armazenamento e à análise de grandes volumes de dados, estruturados e não estruturados, gerados em alta velocidade) e, especialmente, a Inteligência Artificial (IA). Rocha *et al.* (2018) observam que esse movimento originou o conceito de fábricas inteligentes, espaços onde máquinas, humanos e *softwares* estão conectados e interagem de maneira dinâmica. Nesse cenário, a IA desempenha um papel crucial, pois viabiliza a análise de grandes quantidades de dados, a identificação de padrões e a automatização da tomada de decisões, trazendo ganhos em produtividade, eficiência e agilidade na produção.

Os impactos desse fenômeno não se limitam ao setor industrial. Na área do trabalho, verifica-se que tarefas rotineiras tendem a ser automatizadas, enquanto aumenta a demanda por profissionais com habilidades criativas, analíticas e interpessoais. Para Schwab (2016), essa transformação apresenta tanto vantagens quanto desafios: por um lado, amplifica a eficiência e gera novas oportunidades de negócios; por outro, pode aprofundar desigualdades e provocar questionamentos éticos sobre privacidade, segurança das informações e o papel humano frente às máquinas. Assim, a Indústria 4.0 deve ser vista não apenas como um marco tecnológico, mas como um fenômeno que também gera implicações sociais, culturais e econômicas que necessitam de uma análise crítica.

Inteligência Artificial e Automação de Processos

A evolução da Inteligência Artificial (IA) tem sido um dos assuntos mais discutidos nos últimos anos, principalmente quando pensamos nos impactos que ela gera no mercado de trabalho e no jeito como a sociedade se organiza hoje. Segundo Angeli, Colodette, Oliveira e Silva (2019), a IA representa uma mudança profunda, que transforma completamente a forma como buscamos, processamos e utilizamos informações.

Para ter uma ideia, tempos atrás, concluir uma pesquisa acadêmica podia levar horas dentro de bibliotecas, analisando diferentes autores e comparando diversas obras. Atualmente, com um celular na mão e acesso à IA, pode-se acessar sínteses de vários referenciais teóricos. Essa facilidade exige cuidado e é essencial checar se as informações são de fato confiáveis e baseadas em fontes sólidas.

No ambiente corporativo, esse cenário também fica evidente. Tarefas operacionais, repetitivas e de menor complexidade estão sendo cada vez mais assumidas por algoritmos e sistemas inteligentes, que realizam essas atividades de forma mais rápida e precisa. Com isso, áreas que antes eram vistas apenas como burocráticas — como o Departamento Pessoal e o setor de Recursos Humanos — passam a ter um papel mais estratégico. A redução da carga operacional abre espaço para que esses departamentos se concentrem em análises de dados, apoio às lideranças e criação de políticas de gestão de pessoas alinhadas aos objetivos da organização.

Mas os efeitos da IA e da automação vão além do ganho de eficiência. As pesquisas realizadas nos estudos de Marchi et al. (2025), a digitalização amplia a capacidade de análise preditiva na gestão de pessoas, permitindo prever custos trabalhistas, índices de absenteísmo e rotatividade. Ou seja, a tecnologia não só melhora os processos internos, como também fortalece a geração de valor estratégico. Ainda assim, é importante considerar os riscos: a padronização excessiva pode reduzir a sensibilidade necessária em situações mais complexas e humanas, e a dependência tecnológica aumenta a exposição a falhas de sistema e a dilemas éticos ligados à privacidade e ao uso de dados.

Por isso, a Inteligência Artificial pode ser vista tanto como uma oportunidade quanto como um desafio. De um lado, abre caminho para que as empresas se tornem mais estratégicas, transformando setores antes totalmente operacionais em áreas de inteligência e suporte para decisões. De outro, exige uma postura crítica e adaptável de profissionais e organizações, capaz de equilibrar os ganhos de eficiência com a valorização do fator humano, que continua sendo indispensável na gestão de pessoas.

Origem do Departamento Pessoal e Sua Importância nas Organizações

Departamento Pessoal (DP) surgiu dentro das empresas como uma forma de organizar as relações de trabalho e atender às exigências legais que começaram a ganhar força ao longo do século XX. No começo, era um setor bem burocrático, voltado principalmente para o registro de funcionários, controle de ponto, folha de pagamento e cumprimento das obrigações da lei. Era uma visão muito tradicional, em que o trabalhador era tratado quase como um “recurso” de produção, e não como parte estratégica da empresa. Segundo Chiavenato (2014) durante muito tempo, a lógica das organizações era baseada no controle rígido, na hierarquia e na padronização. O DP, nessa época, tinha um papel muito técnico e operacional, funcionando mais para garantir que tudo estivesse dentro das normas do que para valorizar quem realmente fazia a empresa acontecer.

Com o passar do tempo, isso começou a mudar. As empresas foram crescendo, as relações de trabalho ficaram mais complexas e ficou claro que não dava para enxergar as pessoas apenas como mão de obra. Surge então a ideia de Gestão de Pessoas, que traz uma

visão mais humana e estratégica: agora, o colaborador é visto como alguém que contribui com conhecimento, criatividade e inovação, e não apenas como executor de tarefas.

Esse movimento deu um novo significado ao Departamento Pessoal. Para Dutra (2016), a gestão de pessoas precisa acompanhar as exigências de um mercado globalizado, cada vez mais complexo e incerto. Nesse cenário, o papel do Departamento Pessoal deixa de ser meramente burocrático e passa a se alinhar à estratégia organizacional, apoiando a tomada de decisões e contribuindo para a criação de vantagem competitiva. Se antes ele era visto só como burocrático, hoje ele também pode assumir um papel estratégico dentro da organização. Além de cuidar das rotinas legais, o setor passa a ter importância em decisões sobre remuneração, benefícios, clima organizacional e até na forma como a empresa cria valor para os seus times.

Ao longo do tempo, a própria legislação trabalhista exerceu forte influência na configuração e no escopo de atuação do DP. Nesse sentido, Lacombe (2011) destaca que o desenvolvimento das relações de trabalho no Brasil foi fortemente marcado pela criação e consolidação de legislações específicas, como a CLT, que transformaram a forma como as empresas estruturavam o setor de pessoal e reforçaram sua função como mediado entre o cumprimento das exigências legais e a manutenção das relações de trabalho dentro das empresas.

Por isso, entender a origem do DP ajuda a perceber sua evolução até aqui. Ele deixou de ser apenas “operacional” e ganhou espaço na gestão moderna. E é nesse ponto que tecnologias como a Inteligência Artificial e a automação entram em cena: quando as atividades repetitivas são otimizadas pelas máquinas, sobra mais tempo e energia para que o DP realmente atue de forma estratégica e conectada às metas da organização.

Tecnologias Emergentes no Departamento Pessoal

A capacidade de transformar dados brutos em uma linguagem para sistema, permitindo assim uma gestão integrada, um exemplo são os Erp (Enterprise Resource Planning), que funcionam como o sistema nervoso central das organizações, orquestrando a unificação de informações trabalhistas, previdenciárias e financeiras de maneira fluida e coesa, e elevando a eficiência operacional a um patamar estratégico inegável. Os benefícios são multifacetados: uma redução substancial de retrabalho e erros, otimização do tempo operacional e a garantia de conformidade com a legislação vigente. Laudo e Laudon (2014) argumentam que sistemas de informação integrados possuem a capacidade de transmutar dados dispersos em conhecimento estratégico, fornecendo um suporte robusto à tomada de decisão e ao controle organizacional. Essa integração não é apenas uma questão de eficiência, mas de construção de uma base sólida para a governança corporativa. Em seu estudo ele afirma que:

Um sistema de informação pode ser definido tecnicamente como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam (ou recuperam), processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle em uma organização. (Laudon & Laudon, 2014, p. 13)

Além disso, ferramentas de People Analytics são fundamentais para subsidiar as decisões de gestão de pessoas. Pois, ao analisar um grande volume de dados, se torna possível identificar padrões de comportamento, prever índices de rotatividade e mensurar o nível de engajamento das pessoas. O DP poderá assim identificar de forma preventiva os problemas e direcionar ações mais preciosas e assertivas, transformando informações em conhecimento estratégico. A tecnologia da informação existe para ampliar a capacidade das empresas, oferecendo uma base sólida para decisões assertivas e alinhadas aos objetivos organizacionais.

A convergência entre nuvem e mobilidade reconfigurou a arquitetura dos sistemas de DP: dados antes aprisionados em servidores locais migraram para ambientes distribuídos, acessíveis por qualquer dispositivo com conectividade. Essa deslocalização das informações eliminou barreiras geográficas e temporais, permitindo que colaboradores resolvam demandas burocráticas como consultar holerites, solicitar férias ou atualizar cadastros sem depender do horário comercial do DP. Para a área, o ganho é duplo: reduz o volume de solicitações repetitivas e centraliza registros em um único repositório, facilitando auditorias e garantindo a rastreabilidade exigida pela LGPD. Além disso, a combinação entre acesso remoto e presencial fortalece a cultura de autonomia e transparência, tornando o colaborador protagonista na gestão de suas próprias informações. Nesse sentido, a transformação digital promove uma integração mais fluida entre pessoas e sistemas, ampliando a eficiência e a conectividade organizacional (RIBEIRO et al., 2023).

Em paralelo, iniciativas que combinam gamificação e realidade virtual vêm ganhando espaço em programas de onboarding e treinamento. Ao transformar conteúdos técnicos em desafios interativos ou simulações imersivas, essas ferramentas aumentam o engajamento e a retenção de conhecimento, além de permitirem que novos funcionários vivenciem situações reais sem riscos operacionais. O resultado é um ciclo virtuoso: processos mais ágeis, colaboradores mais preparados e uma área de DP finalmente alinhada às demandas de um mercado que exige velocidade, precisão e escalabilidade.

Desafios Éticos e Humanos na Automação

A ascensão da inteligência artificial e da automação está abrindo um leque de possibilidades para ganhos de performance nas corporações. No entanto, esse progresso tecnológico traz à tona dilemas éticos que merecem um exame cuidadoso em meio ao otimismo corrente. Tópicos como a confidencialidade de dados, a clareza no funcionamento dos algoritmos e as repercussões sobre o emprego vêm se tornando, gradualmente, preocupações incontornáveis no mundo corporativo. Como lembram Silva e Ferreira (2021), as deliberações feitas por sistemas automatizados exigem um olhar minucioso, uma vez que, por trás de uma fachada de neutralidade, os algoritmos carregam as impressões de quem os programou. Dito de outra forma, aquilo que deveria ser isento de viés pode, de modo não intencional, reforçar preconceitos e gerar novas barreiras de exclusão se faltar uma governança atenta.

Um segundo ponto que não pode ser ignorado é a conexão profunda entre a tecnologia e o elemento humano no trabalho. É verdade que a automação desonera os profissionais de atividades mecânicas, mas ela não consegue replicar a intuição, a originalidade ou o discernimento moral. Afinal, um sistema computacional executa cálculos com exatidão, mas ainda não decifra as nuances de uma interação humana ou a complexidade de um sentimento. O perigo, quando essa harmonia se perde, é a conversão do ambiente de trabalho em um local frio e impessoal, onde as pessoas passam a se sentir como peças em uma engrenagem digital, sem voz ativa ou engajamento genuíno.

Os sinais dessa tendência já se manifestam: quando a automação serve apenas para inflar resultados financeiros e acirrar a competição, o que se cultiva é a disparidade e a instabilidade. Rossetti (2021, p. 10) é categórico ao afirmar: “mesmo que supostamente um algoritmo não tenha preconceito, ele acaba refletindo os valores e escolhas de seus criadores”. A tecnologia, por essa ótica, funciona como um reflexo que expõe não só o que almejamos, mas também aquilo que preferiríamos manter oculto. Por essa razão, torna-se crucial que sua implementação seja norteada por diretrizes corporativas conscientes, que salvaguardem os direitos dos colaboradores e ajudem a edificar um ecossistema de trabalho equitativo e perene. Recai sobre os ombros da liderança, portanto, a tarefa de equilibrar a balança: conciliar o avanço tecnológico

com o senso de responsabilidade social. Somente por esse caminho o futuro digital poderá florescer sem anular a essência que, no fim das contas, nos faz humanos.

Cultura Organizacional e Adaptação Tecnológica

A cultura organizacional constitui o substrato simbólico que informa os valores, crenças e práticas cotidianas de uma empresa, estabelecendo os parâmetros interpretativos pelos quais as mudanças tecnológicas são percebidas e internalizadas. No contexto contemporâneo de aceleração digital, tal cultura revela-se variável determinante entre o sucesso e o insucesso das iniciativas de inovação. Conforme apontam Alcântara, Silva e Nelson (2024), a transformação digital somente se efetiva quando precedida de ressignificação cultural que legitime o uso de novas tecnologias, superando a lógica meramente instrumentalista.

Nesse sentido, a tecnologia opera como reveladora dos valores organizacionais: sistemas integrados, inteligência artificial e digitalização de processos exigem ambientes marcados por colaboração, transparência e autonomia. Culturas que enfatizam controle rígido e hierarquia vertical tendem a interpretar tais inovações como ameaças ao status quo, enquanto culturas adaptativas as reconhecem como oportunidades de aprimoramento competitivo. Vial (2019) destaca que a transformação digital não é apenas uma questão de adoção tecnológica, mas um processo organizacional que exige mudança estrutural e comportamental.

A liderança exerce papel essencial nesse processo de reconfiguração cultural. Líderes que promovem diálogo horizontal, incentivam experimentação e legitimam o erro como etapa de aprendizagem contribuem para formação de cultura de aprendizado contínuo, reduzindo resistências e ampliando engajamento. A liderança adaptativa é capaz de reorientar comportamentos e percepções, tornando as equipes mais receptivas a mudanças impulsionadas pelo avanço tecnológico.

Ademais, a integração tecnológica reconfigura a própria estrutura cultural, fomentando novas formas de colaboração e comunicação. A adoção de plataformas digitais e modelos híbridos de trabalho fortalece valores de conectividade e confiança, permitindo gestão mais participativa e descentralizada. Essa transição exige, contudo, desenvolvimento de competências comportamentais: flexibilidade, empatia e pensamento crítico, de modo que a adaptação tecnológica se torne processo de aprendizado coletivo, no qual pessoas e sistemas evoluem sinergicamente. Westerman, Bonnet e McAfee (2014) argumentam que a digitalização transforma profundamente as relações internas, promovendo maior transparência, descentralização da tomada de decisão e estímulo à autonomia dos colaboradores.

METODOLOGIA

A investigação aqui desenvolvida se apresenta como um estudo aplicado, com abordagem qualitativa e perfil exploratório-descritivo, focado em desvendar os impactos da automação e da inteligência artificial (IA) no Departamento Pessoal (DP). Adota, ainda, uma perspectiva interdisciplinar que reúne saberes de Administração, Psicologia Organizacional e Tecnologia da Informação, buscando captar, de modo sistêmico e contextualizado, as transformações tecnológicas, humanas e estratégicas que se desenrolam. Tal integração possibilita perceber, não apenas as inovações técnicas, mas também as ramificações culturais e as transformações comportamentais que, em conjunto, moldam a forma como essas ferramentas se inserem no ambiente corporativo.

Optou-se por um estudo de caso único e instrumental, realizado em uma empresa escolhida deliberadamente por já contar com um processo maduro de automação no Departamento Pessoal. Essa escolha se fundamenta tanto na facilidade de acesso aos dados quanto na possibilidade de observar o fenômeno em profundidade dentro de um ambiente real.

A análise do caso permite identificar padrões de comportamento organizacional, ajustes nos processos e mudanças de percepção decorrentes da introdução de tecnologias digitais no cotidiano do setor.

A coleta de dados ocorreu em outubro de 2025, por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente com dois profissionais-chave: o supervisor do Departamento Pessoal e a analista pleno responsável pelas rotinas automatizadas. As entrevistas, de caráter exploratório, buscaram identificar as percepções dos participantes sobre os benefícios, desafios, riscos e oportunidades decorrentes da introdução da Também vale observar que o estudo de caso instrumental se mostra apropriado, pois permite que as conclusões ultrapassem o escopo da empresa analisada, servindo de base para reflexões e recomendações úteis a outras organizações com perfis semelhantes.

A análise dos dados será conduzida sob a ótica da análise de conteúdo, estudo de campo e interpretação dos resultados. Este processo permitirá a verificação da eficiência operacional do departamento, os impactos culturais e éticos da automação e a percepção dos entrevistados sobre o papel da inteligência artificial na gestão de pessoas. E uma reflexão sobre o aprimoramento das políticas de automação e para a consolidação do DP como um parceiro estratégico dentro das organizações.

RESULTADOS: COLETA E ANÁLISE DE DADOS

APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Sousa Andrade Construtora e Incorporadora está localizada no Jardim Goiás – Goiânia/GO, a mais de 20 anos no mercado imobiliário fiel ao seu propósito “Criar e construir espaços para felicidade.” Se consolidou no mercado por sua excelência construtiva e seguindo os seus cinco pilares de sua cultura: “Excelência Construtiva, Ande como Fala, Sustentabilidade, Experiência do cliente Gente.” Uma prova disso é que possui os certificados de Empresas B (B Corp) e GPTW (Great Place To Work).

Tendo como principal atividade econômica a incorporação e construção de empreendimentos verticais e horizontais, se destacando no setor pela integração da tecnologia, gestão e sustentabilidade utilizando sistema integrados e processos automatizados para melhorar a eficiência operacional e a qualidade de seus projetos.

COLETA DE DADOS

ENTREVISTA COM O SUPERVISOR DO DEPARTAMENTO DE PESSOAL

A entrevista foi conduzida com o Supervisor do Departamento Pessoal da Sousa Andrade Construtora e Incorporadora, com o objetivo de compreender como a automação e a inteligência artificial (IA) têm impactado o setor, identificando benefícios, desafios e transformações no papel estratégico do DP. As respostas foram transcritas e adaptadas para linguagem técnica, mantendo fidelidade ao conteúdo expresso pelo entrevistado.

Inicialmente questionou-se sobre as funções realizadas na gestão do departamento de pessoas enfatizando as atribuições de “acompanhamento de compliance, interface direta com a diretoria e controle orçamentário. Além disso, realizo o desenvolvimento profissional da equipe e asseguro que todas as entregas do setor ocorram dentro dos prazos e padrões de qualidade exigidos”.

Na centralidade dos objetivos da pesquisa questionou-se sobre como se deu o processo de introdução de tecnologias digitais no Departamento Pessoal da empresa e obteve-se a resposta de que:

A introdução das tecnologias digitais iniciou-se com a implementação do sistema TOTVS, que trouxe maior automação e integração dos processos. O investimento inicial foi de aproximadamente R\$ 60 mil, permitindo ganhos expressivos em eficiência. Posteriormente, a empresa passou a utilizar o ChatGPT pago, compartilhado por três departamentos, como principal ferramenta de IA aplicada ao cotidiano do setor.

Sobre as tecnologias de automação e inteligência artificial estão atualmente em uso no Departamento Pessoal, o gestor responde que “utilizamos o *Power BI* e o *Power Query*, que possibilitam a criação de *dashboards* e conferência automatizada da folha de pagamento. Também adotamos a YUBE, sistema de admissão digital que realiza validação automática de documentos enviados pelos novos colaboradores, garantindo autenticidade e conformidade das informações”.

Questionou-se qual tecnologia apresentou o impacto mais significativo sobre as rotinas do setor e a afirmação foi de que:

A ferramenta com maior impacto foi o *Power Query*, utilizada na conferência da folha. Antes, esse processo exigia várias horas de verificação manual; agora, é concluído em minutos. O YUBE também trouxe avanços importantes, automatizando a checagem documental e reduzindo significativamente o retrabalho.

Diante da adoção de novas tecnologias e seus impactos buscou-se a resposta sobre a necessidade de capacitação da equipe para utilização dessas ferramentas e o gestor afirma que foi necessário e que “o treinamento ocorreu em duas etapas: a capacitação interna, conduzida por mim, responsável pelo desenvolvimento e implementação do *Power Query*; e a capacitação externa, oferecida pelo fornecedor do sistema YUBE, com orientações práticas para uso do ambiente digital e validação de documentos”.

Em continuidade, buscou compreender quais foram os principais impactos da inteligência artificial sobre o Departamento Pessoal e percebe-se que “os impactos positivos se concentram na automação de processos e na agilidade operacional. O uso da IA permite que o setor realize mais tarefas com menos recursos. O sistema eSocial, por exemplo, unificou diversas obrigações acessórias como: CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados), DIRF (Declaração do Imposto de Renda Retido na Fonte), FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço) e SEFIP (Sistema Empresa de Recolhimento do FGTS e Informações à Previdência Social, reduzindo tempo e erros. Já os impactos negativos estão associados à resistência cultural e à limitação orçamentária, que ainda restringem a adoção de soluções mais avançadas”.

Sobre se a automação das tarefas operacionais permitiu redirecionamento de tempo para atividades de natureza mais estratégica a resposta foi que sim e “o setor passou a dedicar mais tempo à análise de indicadores e melhoria de processos, o que ampliou o caráter estratégico do DP”.

Para aprofundar a compreensão foi questionado se houve redução de erros ou retrabalho e o gestor afirma que “houve redução significativa de erros, comprovada pelo indicador de acurácia da folha. A partir da automação via *Power Query*, os erros que geravam custos para a empresa foram eliminados. Em 2025, após a implementação total, os índices de erro chegaram a zero a partir de julho, representando um marco de eficiência”.

Segundo o entrevistado, a automação não comprometeu a personalização do atendimento, pois o setor manteve o contato humano em todas as etapas. Ele explicou que:

O atendimento manteve-se personalizado. A única mudança ocorreu na etapa de admissão, que passou a ser conduzida via sistema YUBE. Esse processo melhorou a organização das informações, sem afastar o contato humano.

Essa fala evidencia que a digitalização foi implementada como aliada do atendimento, sem suprimir o vínculo interpessoal entre DP e colaborador.

Quanto às medidas adotadas para preservar o acolhimento e a sensibilidade nas relações com os colaboradores, destacou que:

Mesmo diante da digitalização, o DP mantém contato direto com os novos colaboradores por meio do WhatsApp corporativo, garantindo suporte e acolhimento. Embora alguns e-mails sejam automatizados, a equipe faz questão de se colocar à disposição para orientar e esclarecer dúvidas pessoalmente.

O entrevistado também alertou para os principais riscos e desafios da automação, ressaltando que o maior risco está na parametrização incorreta dos sistemas e na confiança excessiva na tecnologia. “É essencial que o profissional do DP continue validando as informações, pois erros de sistema ou atualizações imprevistas podem comprometer resultados. O desafio é equilibrar automação e supervisão humana.”

Ao ser questionado sobre possíveis situações de exclusão ou injustiça decorrentes da tecnologia, o gestor declarou que nunca presenciou casos desse tipo na empresa. “Não. Até o momento, não houve casos de exclusão ou tratamento injusto decorrentes do uso de tecnologia na Sousa Andrade.”

Ao ser questionado em relação às questões éticas e de proteção de dados, o Supervisor explicou que:

A empresa está atualizando seu Código de Ética em parceria com o setor jurídico, reforçando políticas de proteção e conformidade com a LGPD. Até o momento, não houve ocorrências negativas relacionadas à privacidade ou ao mau uso de informações.

Por fim, o entrevistado fez recomendações importantes para o futuro da área, destacando que:

A principal recomendação é buscar inovação constante, participando de eventos e explorando novas ferramentas que possam otimizar rotinas. Entretanto, é indispensável realizar análise de custo-benefício e manter o envolvimento humano na validação das informações geradas pela tecnologia.

Ao refletir sobre o futuro do Departamento Pessoal, o Supervisor afirmou que “o futuro do DP está diretamente ligado à automação inteligente. O uso da IA tende a ampliar a integração entre sistemas e reduzir falhas em processos complexos, como cálculos de encargos e rescisões. O setor continuará evoluindo como núcleo de inteligência estratégica, mantendo o equilíbrio entre tecnologia e sensibilidade humana.”

Essa reflexão final reforça o entendimento de que o DP caminha para uma atuação cada vez mais analítica, humanizada e essencial às decisões corporativas, em consonância com o que autores como Vial (2019) e Alcântara, Silva e Nelson (2024) apontam ao relacionar transformação digital, cultura organizacional e equilíbrio entre inovação e propósito.

ENTREVISTA COM A ANALISTA PLENOR

A entrevista a seguir foi realizada com a Analista Pleno do Departamento Pessoal visando compreender os impactos da automação e da inteligência artificial (IA) nas rotinas administrativas, na eficiência operacional e na humanização do setor. As respostas foram transcritas de forma fiel e adaptadas à linguagem acadêmica, preservando o conteúdo original.

Inicialmente, buscou-se compreender a trajetória profissional da entrevistada e sua experiência no Departamento Pessoal. Ela destacou que atua na área desde 2010, acumulando passagens por organizações de diferentes segmentos, como escritórios de contabilidade, construção civil e órgãos públicos. “Ao longo desse tempo, aperfeiçoei-me na gestão de folha de pagamento, controle de ponto, rescisões, férias e declarações fiscais, buscando sempre alinhar precisão técnica e agilidade operacional.”

Na Sousa Andrade, onde ingressou em janeiro de 2025, é responsável por todo o ciclo da folha de pagamento, desde o lançamento de variáveis até o envio das declarações de DCTF-Web (Declaração de Débitos e Créditos Tributários Federais Previdenciários e de Outras Entidades e Fundos). Além disso, realiza o controle de férias, rescisões e processos assistenciais, bem como o atendimento aos colaboradores por meio de canais digitais. Também conduz treinamentos voltados aos administrativos das obras, com o objetivo de padronizar processos e prevenir inconsistências.

Na centralidade dos objetivos da pesquisa, questionou-se sobre como se deu o processo de introdução de tecnologias digitais no Departamento Pessoal da empresa e obteve-se a resposta de que:

A introdução dessas tecnologias ocorreu por necessidade estratégica, com foco em otimizar a eficiência operacional e reduzir riscos de erro, especialmente diante de uma equipe enxuta. O sistema anterior era arcaico e foi substituído por uma plataforma mais moderna e segura, que traz conformidade legal aos cálculos. Também foram criadas automações internas em Excel para tarefas em que o sistema principal não atendia plenamente.

Buscando compreender as ferramentas mais utilizadas no cotidiano do setor, a entrevistada destacou que:

Utilizamos um sistema automatizado de folha de pagamento, ferramentas de gestão eletrônica de férias em Excel padronizado, controle de ponto eletrônico (Ahgora) e a plataforma YUBE para admissões digitais. Essas soluções integram os dados dos colaboradores e automatizam o envio de recibos, férias e comunicações eletrônicas.

Quando questionada sobre qual dessas tecnologias apresentou o impacto mais significativo nas rotinas do setor, destacou o controle de ponto eletrônico, afirmando que “ele automatiza a coleta, o tratamento e a integração dos dados à folha de pagamento, eliminando falhas humanas e reduzindo drasticamente o tempo operacional. Hoje, processos que levavam horas são concluídos em minutos.”

Em relação à necessidade de capacitação da equipe para utilização dessas ferramentas, relatou que:

A capacitação ocorreu de forma remota, com treinamento conduzido pelo fornecedor do sistema Ágora. Foram realizados encontros para explicações técnicas e sessões de suporte contínuo, garantindo segurança e autonomia no uso das novas ferramentas.

No que se refere aos impactos da inteligência artificial sobre o Departamento Pessoal, a entrevistada destacou que:

Entre os impactos positivos, destacam-se a automação de tarefas operacionais e a agilidade nos processos. Em empregos anteriores, a IA foi utilizada para ler e comparar convenções coletivas, reduzindo o tempo de análise de uma hora e meia para cinco minutos. Como ponto de atenção, ressalto a necessidade de usar a IA com responsabilidade, pois ainda há limitações quanto à atualização das bases legais.

Em continuidade, procurou-se compreender se a automação das tarefas operacionais permitiu redirecionamento de tempo para atividades de natureza mais estratégica, e a entrevistada afirmou que:

Com a automação, o setor passou de um perfil reativo para um perfil proativo, capaz de antecipar problemas e atuar preventivamente. O tempo antes dedicado a processos repetitivos agora é utilizado para análises estratégicas e aperfeiçoamento dos procedimentos internos.

Quanto à redução de erros e retrabalho nas atividades realizadas pelo DP, a entrevistada ressaltou que:

Com a integração entre os sistemas Ágora e de folha de pagamento, as falhas de digitação e os retrabalhos foram praticamente eliminados. A automatização dos lançamentos garante precisão nos cálculos e reduz passivos trabalhistas.

Ao tratar sobre os efeitos da digitalização no atendimento aos colaboradores, afirmou que “as tecnologias foram adotadas com o propósito de melhorar a entrega dos serviços, sem substituir o contato humano. O suporte aos colaboradores segue sendo realizado por e-mail, telefone, Teams e presencialmente, mantendo a proximidade nas interações.”

Ainda sobre o cuidado com a dimensão humana, enfatizou que:

Mesmo com a digitalização, o setor mantém a presença humana no atendimento. As mensagens automáticas são utilizadas apenas para informar horários e canais de contato; todas as respostas são redigidas por analistas, de forma personalizada, garantindo escuta ativa e empatia.

Diante da pergunta sobre os riscos e desafios relacionados à automação, a entrevistada explicou que:

Os maiores desafios envolvem a resistência à mudança e a necessidade de capacitação constante. Ainda existe o receio de que a IA substitua empregos, mas ressalto que o diferencial será de quem souber aliar habilidade humana ao uso inteligente da tecnologia. Além disso, a empresa reforça cuidados com a LGPD para evitar vazamentos de informações.

Em relação à possibilidade de exclusão ou tratamento injusto causado pela tecnologia, afirmou que “nunca presenciei situações de exclusão ou tratamento injusto causados por tecnologia ou IA. A inteligência artificial em si não é preconceituosa nem discriminatória, mas pode reproduzir tendências ou vieses caso seja programada com base em dados ou modelos humanos parciais. Por isso, mesmo sendo autossuficiente em muitos aspectos, a IA continua dependente do ser humano para seu desenvolvimento e aperfeiçoamento ético.”

Ao ser abordado de que forma como a empresa conduz as questões éticas relacionadas ao uso de dados pessoais e algoritmos, destacou-se que:

A Sousa Andrade segue rigorosamente as diretrizes da LGPD, mantendo protocolos de confidencialidade e segurança para evitar vazamento de dados. O compromisso com a ética e a transparência é reafirmado em todas as etapas dos processos digitais.

Por fim, buscou-se compreender as recomendações da entrevistada para garantir a integração equilibrada entre tecnologia e humanização no DP, e ela afirmou que “a principal recomendação é colocar as pessoas no centro da transformação digital. A tecnologia deve ser vista como ferramenta de apoio, não como substituta. É essencial envolver os colaboradores nas etapas de implantação, valorizar suas percepções e investir em capacitação contínua para uso consciente das ferramentas.”

Encerrando a entrevista, a profissional refletiu sobre o futuro do Departamento Pessoal diante da evolução tecnológica e pontuou que:

A IA tende a assumir tarefas de alto volume e repetitivas, enquanto o profissional de DP migrará para funções analíticas e estratégicas. O setor se consolidará como núcleo de inteligência de dados e parceiro da gestão, mantendo o equilíbrio entre tecnologia e humanização.

Essa fala final sintetiza uma visão contemporânea sobre o papel do Departamento Pessoal, demonstrando que a tecnologia, quando bem aplicada, não desumaniza o trabalho — pelo contrário, o torna mais estratégico, analítico e alinhado às transformações culturais e organizacionais do mundo corporativo moderno.

Quadro 1– Síntese dos Indicadores e Percepções dos Entrevistados			
Indicador	Pergunta do Roteiro	Supervisor do DP	Analista Pleno (Janis)
Trajetória Profissional	1. Descrição da trajetória profissional no DP	Atua há mais de 10 anos na área, com forte experiência em processos trabalhistas e gestão de pessoas.	Atua desde 2010, em diferentes segmentos, precisão técnica e visão estratégica.
Tempo e Funções na Empresa	2. Tempo na empresa e atribuições	Está na empresa há 8 anos; supervisiona folha, admissões, rescisões e conformidade legal.	Ingressou em 2025; executa folha, férias, rescisões, atendimento e treinamento das equipes
Introdução da Tecnologia	3. Processo de digitalização no DP	A transição tecnológica foi gradual, motivada por eficiência e conformidade; enfrentou resistência inicial.	Implementação por necessidade estratégica e atualização dos sistemas; substituição de ferramentas antigas por plataformas modernas.
Tecnologias Utilizadas	4. Tecnologias em uso	Uso de sistemas integrados de folha, controle de ponto (Ágora), automação de admissões e Power BI para indicadores.	Sistemas automatizados de folha, controle de ponto eletrônico (Ágora), YUBI e planilhas automatizadas.
Impacto das Tecnologias	5. Tecnologias com maior impacto	Controle de ponto e integração da folha foram os maiores avanços; otimizaram tempo e reduziram erros.	Controle de ponto apresentou impacto mais significativo; reduziu tempo operacional e aumentou precisão.
Capacitação	6. Necessidade de treinamento	Houve treinamento interno e apoio do fornecedor; alguns colaboradores resistiram no início.	Sim, houve capacitação remota conduzida pelo fornecedor e suporte contínuo pós-implantação.
Impactos da IA	7. Impactos positivos/negativos	Positivos: redução de retrabalho e padronização. Negativos:	Positivos: rapidez e eficiência; risco: uso inadequado de dados e

		necessidade de supervisão humana constante.	limitações de atualização legal.
Reorientação Estratégica	8. Redirecionamento de tempo	Sim, as tarefas automatizadas permitiram foco em análises estratégicas e suporte à gestão.	Sim, o DP passou a atuar de forma mais proativa e analítica, antecipando problemas.
Redução de Erros	9. Exemplo de melhoria	Redução de inconsistências de folha e integração com ponto; auditorias mais precisas.	Retrabalhos e falhas manuais praticamente eliminados; precisão aumentou nos cálculos.
Personalização do Atendimento	10. Impacto da automação no atendimento	Atendimento continua humanizado, mas mais ágil e rastreável.	Atendimento permanece personalizado; automação e suporte, não substituição.
Preservação do Fator Humano	11. Medidas para manter acolhimento	Comunicação empática e acompanhamento individual mesmo com canais digitais.	Mensagens automáticas apenas informativas; respostas sempre personalizadas.
Riscos e Desafios	12. Riscos e desafios observados	Resistência à mudança, dependência tecnológica e cuidado com LGPD.	Resistência inicial e necessidade de constante atualização da equipe.
Ética e Vieses da IA	13. Possíveis exclusões ou injustiças	Nunca presenciou; IA pode reproduzir vieses humanos, mas depende da programação ética.	Nunca presenciou; IA não é preconceituosa, mas pode refletir limitações humanas no design do algoritmo.
Privacidade e Dados	14. Questões éticas e uso de dados	Cumprimento da LGPD e protocolos de segurança da informação.	A empresa adota políticas rígidas de sigilo e integridade de dados pessoais.
Recomendações	15. Integração equilibrada entre tecnologia e humanidade	Reforçar o papel estratégico do DP e manter treinamentos contínuos.	Colocar as pessoas no centro da transformação digital e promover capacitação constante.
Futuro do DP	16. Perspectiva de evolução	O DP será cada vez mais estratégico, voltado à inteligência de dados e à gestão preditiva.	O DP evoluirá para funções analíticas e de apoio à decisão, equilibrando tecnologia e empatia.

Fonte: elaborado pela autora a partir da coleta de dados

ANÁLISE GERAL DOS DADOS

ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados nas entrevistas com o Supervisor e a Analista Pleno do Departamento Pessoal da Sousa Andrade Construtora e Incorporadora possibilitou compreender os impactos reais da automação e da inteligência artificial (IA) no cotidiano do setor. Conversar com quem vivencia a rotina operacional revelou-se essencial para entender o que, de fato, mudou. Ambos os profissionais relataram como a chegada dessas tecnologias transformou não apenas os processos, mas também a identidade do DP dentro da organização.

A partir das experiências relatadas e do quadro síntese, foi possível perceber convergências importantes. A tecnologia não entrou apenas para acelerar processos, mas tornou-se parte central da estratégia empresarial, permitindo que o setor fosse reposicionado como área de apoio à tomada de decisão e não mais apenas de execução.

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo permite interpretar as falas de forma sistemática e objetiva, transformando discursos em categorias significativas. Assim, as respostas foram agrupadas em três eixos principais: eficiência operacional e redução de erros, reposicionamento estratégico do DP e dimensão humana e ética na automação. Essa estrutura favorece o diálogo entre os resultados empíricos e o referencial teórico.

EFICIÊNCIA OPERACIONAL E REDUÇÃO DE ERROS

Os entrevistados destacaram que a automação trouxe ganhos expressivos em precisão, controle e agilidade. O Supervisor relatou que atividades antes demoradas, como ajustes de ponto e fechamento de folha, passaram a ser realizadas com alto grau de acurácia, eliminando inconsistências e custos de erros humanos. A Analista complementou que “a tecnologia não tirou o emprego de ninguém; tirou o trabalho repetitivo e devolveu tempo para pensar”.

Essas percepções confirmam o que Laudon e Laudon (2014) afirmam, ao destacarem que “os sistemas de informação são projetados para coletar, processar e distribuir informações que apoiam a tomada de decisões e o controle na organização”. Do mesmo modo, Dutra (2016) reforça que a tecnologia, quando aplicada corretamente, “libera o profissional de tarefas rotineiras e o reposiciona estrategicamente no processo organizacional”.

Com o uso de ferramentas como Power Query e controle digital de ponto, o DP da Sousa Andrade obteve resultados concretos. Os erros de folha foram reduzidos a zero em 2025, marcando um novo padrão de eficiência e confiabilidade. Assim, a automação consolidou-se como um marco de produtividade e transparência no setor.

REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DO DEPARTAMENTO PESSOAL

A transformação digital modificou o lugar do DP na estrutura organizacional. Hoje, o setor participa ativamente de discussões estratégicas sobre expansão, custo de mão de obra e políticas salariais. Essa mudança é reflexo da confiança gerada pela precisão dos dados e pela rapidez na entrega das informações. O Supervisor destacou que o DP passou a ser ouvido nas decisões porque os dados agora chegam certos e no tempo certo.

Essa reconfiguração encontra respaldo em Vial (2019), para quem “a transformação digital é um processo organizacional que requer mudança estrutural e comportamental”. De forma complementar, Alcântara, Silva e Nelson (2024) afirmam que “a transformação digital somente se efetiva quando precedida de ressignificação cultural que legitime o uso das novas tecnologias”. No caso da Sousa Andrade, a tecnologia incorporou-se à identidade estratégica da empresa, fortalecendo o papel do DP como área de inteligência de dados.

Além disso, Marchi et al. (2025) apontam que “as tecnologias digitais ampliam a capacidade de análise preditiva na gestão de pessoas, permitindo antever custos e riscos trabalhistas”. Esse cenário reflete o uso crescente de dashboards em Power BI, que hoje auxiliam a diretoria da Sousa Andrade nas decisões sobre obras, contratações e projeções de custo.

DIMENSÃO HUMANA E ÉTICA NA AUTOMAÇÃO

Mesmo diante da digitalização, o setor mantém o foco na humanização do atendimento. Como destacou a Analista, as respostas automáticas são apenas para triagem; o contato humano

continua, com escuta e empatia. Esse cuidado está em sintonia com Marchi et al. (2025), que afirmam que a tecnologia, quando equilibrada com sensibilidade humana, fortalece a gestão de pessoas e o engajamento organizacional.

No campo ético, a empresa segue rigorosamente a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e aplica protocolos de confidencialidade. A equipe reforça que nenhuma informação sai do sistema sem autorização, garantindo segurança e confiança. Essa preocupação é discutida por Silva e Ferreira (2021), ao alertarem que “os algoritmos podem refletir vieses de seus criadores, exigindo supervisão ética constante”. Nesse sentido, a Sousa Andrade demonstra consciência ao alinhar tecnologia, ética e propósito organizacional.

SÍNTESE INTERPRETATIVA

A integração entre automação, IA e cultura organizacional tem proporcionado resultados expressivos ao Departamento Pessoal da Sousa Andrade. A automação trouxe eficiência e confiabilidade; a IA ampliou o potencial analítico; e a cultura empresarial assegurou que essas mudanças ocorressem de modo ético e humano.

Como afirmam Alcântara et al. (2024) e Vial (2019), a verdadeira transformação digital depende da capacidade de alinhar pessoas, processos e propósito. A experiência da Sousa Andrade confirma que tecnologia e humanização não são opostas, mas complementares quando conduzidas com consciência, planejamento e compromisso com as pessoas.

Dessa forma, o DP da Sousa Andrade se apresenta como exemplo concreto de modernização inteligente, unindo inovação tecnológica, responsabilidade social e propósito. Isso reafirma o compromisso de uma Empresa B em construir resultados com impacto positivo e humano.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A investigação demonstrou que a automação e a inteligência artificial já não figuram como promessas futuras no universo do Departamento Pessoal; elas reconfiguram, no presente, o ritmo, o conteúdo e o prestígio do trabalho administrativo. O diálogo com os profissionais que operam essas ferramentas revelou que o ganho de velocidade e precisão foi apenas o ponto de partida. O verdadeiro movimento ocorre no plano simbólico: o DP deixou de ser visto como um “setor de custo” e passou a ser reconhecido como fornecedor de inteligência estratégica para decisões de médio e longo prazo, influenciando diretamente o orçamento de pessoal, o planejamento de obras e as políticas de retenção de talentos.

Esse reposicionamento só se consolidou porque a inserção tecnológica foi acompanhada de um processo de reaprendizado coletivo. A promoção de cursos internos, rodas de conversa e canais de sugestão transformou novos *softwares* em práticas compartilhadas, reafirmando o entendimento de que transformação digital sem mudança cultural resulta em modernização superficial. A ética surgiu como norte concreto nesse processo: o tratamento rigoroso dos dados pessoais, a transparência na comunicação e a manutenção do atendimento presencial em casos que exigem escuta qualificada mostrou que empatia e algoritmo não se excluem complementam-se quando o propósito organizacional é claro e reiterado nas ações cotidianas.

O trabalho atingiu seu objetivo ao evidenciar que a automação e a IA não reduzem o protagonismo humano, mas alteram seu perfil. O ambiente de trabalho do analista foi digitalizado, mas também ampliado: mais telas, mais dados, mais espaço para interpretação, questionamento e proposição de cenários. A tecnologia, longe de esvaziar a função, exige domínio técnico e sensibilidade política, pois o profissional passa a influenciar decisões que afetam carreiras, orçamentos e estratégias corporativas.

O estudo convida pesquisadores e gestores a aprofundarem o debate sobre o futuro da gestão de pessoas em contextos cada vez mais orientados por dados. A principal lição é clara: a inovação só gera valor sustentável quando acompanhada de investimento em competências analíticas, diálogo contínuo com as equipes e compromisso ético com a privacidade e a equidade. Em síntese, o diferencial competitivo não reside apenas na ferramenta, mas na capacidade de transformar dados em narrativas que inspirem decisões justas, humanas e estratégicas.

REFERÊNCIAS

- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2014). *Sistemas de informação gerenciais* (11ª ed.). Pearson Education do Brasil.
- Marchi, J., Bertagnolli, D. D. O., Severo, C. K., & Silva, P. C. (2025). O impacto das tecnologias digitais nos processos de gestão de pessoas. *Disciplinarum Scientia: Sociais Aplicadas*, 21(1), 173–194. <https://doi.org/10.37778/dscsa.v21i1.5208>
- Ribeiro, R. L. O., Winkler, I., Figueiredo, P. S., & Miranda, M. A. S. (2023). Modelo conceitual de inovação e transformação digital. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, 24(1), 138–161. <https://doi.org/10.25110/receu.v24i1-008>
- Rocha, R. P., Oliveira, C. C., Campos, R. V. M., & Moraes, M. F. (2019). Indústria 4.0: Uma abordagem teórica conceitual. In *Anais do 13º Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial* (pp. 1–11). CEEPA. https://www.academia.edu/113729669/Indústria_4_0_Uma_Abordagem_Teórica_Conceitual
- Rossetti, R. (2021). Ética algorítmica: Questões e desafios éticos do avanço da inteligência artificial. *Galáxia*, 10, 67–80. <https://www.scielo.br/j/gal/a/R9F45HyqFZMpQp9BGTfZnyr/?lang=pt>
- Schwab, K. (2016). *A quarta revolução industrial* (D. M. Miranda, Trad.). Edipro.
- Silva, J., & Ferreira, L. (2021). Ética na IA e automação em projetos. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 6(3), 45–59. <https://nppg.org.br/revistas/gestaoegerenciamento/article/view/1410>
- Turban, E., Volonino, L., & Wood, G. (2015). *Tecnologia da informação para gestão: Em busca do melhor desempenho estratégico e operacional* (9ª ed.). Bookman.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.