



Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais
Curso de Administração

A AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E SEUS IMPACTOS NA EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Eduardo Lima Luiz Ramalho França
Leonardo Cândido Assis Rosa

Belo Horizonte
2025

Eduardo Lima Luiz Ramalho França
Leonardo Cândido Assis Rosa

**A AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS E SEUS IMPACTOS NA
EFICIÊNCIA ORGANIZACIONAL**

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Marinho de Oliveira

Área: Administração Geral

Belo Horizonte
2025

RESUMO

A automação de processos administrativos tem se consolidado como uma estratégia fundamental para o aumento da eficiência organizacional, especialmente em contextos empresariais marcados por alta competitividade, transformação digital e necessidade de otimização de recursos. Este trabalho tem como objetivo analisar os impactos da automação de processos administrativos na eficiência organizacional, considerando os benefícios alcançados e os desafios enfrentados durante sua implementação.

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, de natureza aplicada, utilizando como estratégia metodológica o estudo de caso múltiplo em seis empresas de médio porte de diferentes ramos de atuação. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais diretamente envolvidos nos processos automatizados, e a análise dos dados foi conduzida a partir da técnica de análise de conteúdo.

Os resultados indicam que a automação contribuiu significativamente para a redução de tarefas repetitivas, aumento da produtividade, maior confiabilidade das informações, melhoria na tomada de decisão e maior integração entre áreas. Por outro lado, também foram identificados desafios relacionados à resistência cultural, necessidade de capacitação contínua, dificuldades de integração de sistemas e curva de aprendizado das equipes.

Conclui-se que, embora a automação imponha obstáculos iniciais, seus benefícios superam as limitações quando há planejamento estratégico, gestão da mudança e investimento em pessoas, tornando-se um fator determinante para a eficiência organizacional e a competitividade empresarial.

Palavras-chave: Automação de processos. Eficiência organizacional. Gestão administrativa. Tecnologia da informação. Transformação digital.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização das Empresas Participantes da Pesquisa	32
Quadro 2 - Descrição das Empresas e Suas Iniciativas de Automação	32
Quadro 3 - Caracterização dos Entrevistados da Pesquisa	33
Quadro 4 - Síntese das Categorias e Frequências Encontradas nas Entrevistas	35

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Problemática e justificativa	8
1.2. Objetivos	10
1.2.1 Objetivo Geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1 Automação de Processos Administrativos	11
2.1.1 Eficiência Organizacional	13
2.1.2 Benefícios da Automação nos Processos Administrativos	14
2.1.3 Redução de Custos Operacionais	15
2.1.4 Aumento da Precisão	16
2.1.5 Maior Agilidade nos Processos	16
2.2 Melhoria na Tomada de Decisão.....	17
2.2.1 Aumento da Segurança da Informação	18
2.2.2 Escalabilidade e Flexibilidade	18
2.2.3 Impactos da Automação na Eficiência Organizacional.....	19
2.2.4 Mudança na Dinâmica de Trabalho	20
2.2.5 Desenvolvimento de Novas Habilidades	21
2.2.6 Automação de Processos Administrativos	21
2.2.7 Definição de Automação de Processos Administrativos	22
2.2.8 Tipos de Automação nos Processos Administrativos	23
2.2.9 Impactos da Automação na Eficiência Organizacional.....	24
3. METODOLOGIA	26
3.1 Abordagem de Pesquisa.....	26
3.2 Técnicas de Pesquisa	27
3.3 Estratégia de Coleta de Dados	28
3.4 Características de um Roteiro de Entrevista e Questionário.....	29
3.5 Estratégia de Análise de Dados	29
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	31
4.1 Empresas e entrevistados.	31
4.2 Características do Roteiro de Entrevista	34
4.3 Análise de Dados	34
4.4 Benefícios da Automação.....	36

4.5 Desafios da Implementação.....	37
4.6 Impactos na Eficiência Organizacional.....	39
4.7 Adaptação e Capacitação dos Colaboradores	40
4.8 Recomendações e Perspectivas Futuras	42
5. CONCLUSÃO	44
REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

A automação de processos administrativos tem se consolidado como uma estratégia fundamental para empresas que buscam aumentar sua eficiência operacional e competitividade no mercado atual. Com o avanço das tecnologias digitais, ferramentas como ERP (Enterprise Resource Planning), RPA (Robotic Process Automation) e inteligência artificial vêm transformando a forma como as organizações gerenciam suas rotinas administrativas, possibilitando maior agilidade, precisão e redução de custos.

Nesse contexto, compreender os impactos dessa automação torna-se essencial para avaliar seus benefícios e desafios, especialmente em empresas de médio e grande porte, que demandam processos mais estruturados e integrados. Este trabalho tem como objetivo analisar as transformações promovidas pela automação dos processos administrativos, buscando identificar como essas inovações tecnológicas contribuem para a melhoria da eficiência organizacional.

Por meio de uma abordagem qualitativa e do estudo de caso, esta pesquisa busca oferecer subsídios teóricos e práticos que possam auxiliar gestores e profissionais da área administrativa na tomada de decisões estratégicas relacionadas à adoção e implementação de soluções automatizadas.

1.1 Problemática e justificativa

No contexto contemporâneo de negócios, caracterizado por um ambiente altamente competitivo, dinâmico e volátil, a eficiência operacional deixou de ser apenas uma vantagem competitiva para se tornar um requisito essencial à sobrevivência e ao crescimento sustentável das organizações. Neste cenário em constante transformação, marcado pela aceleração tecnológica e pela pressão por entregas mais ágeis, precisas e economicamente viáveis, as empresas se veem impelidas a revisar profundamente seus modelos de gestão e a buscar soluções inovadoras que lhes permitam responder com eficácia às demandas do mercado. É nesse panorama que a automação de processos administrativos desponta não apenas como uma tendência inevitável, mas como um vetor estratégico fundamental para a modernização e a reconfiguração das estruturas organizacionais.

A automação representa uma resposta tecnológica sofisticada aos inúmeros entraves inerentes aos modelos tradicionais de gestão administrativa. Dentre os principais desafios enfrentados pelas organizações, destacam-se o desperdício recorrente de recursos sejam eles financeiros, humanos ou temporais, os altos índices de retrabalho gerados por falhas manuais, a morosidade operacional que compromete a fluidez dos fluxos internos e a vulnerabilidade a erros humanos que comprometem a acurácia e a qualidade das entregas. Nesse sentido, os sistemas automatizados surgem como mecanismos capazes de gerar ganhos expressivos de produtividade, padronização e controle, promovendo transformações significativas na maneira como as atividades são conduzidas e monitoradas.

A implementação eficaz da automação enfrenta, entretanto, barreiras complexas e multifatoriais, que muitas vezes inviabilizam ou retardam a obtenção de seus benefícios em potencial. Entre os principais obstáculos, encontram-se as resistências culturais à mudança que se manifestam na insegurança frente à substituição de métodos tradicionais, os custos elevados de aquisição, integração e manutenção das tecnologias, além da carência de profissionais devidamente qualificados para operá-las e administrá-las. Soma-se a isso o desafio da reformulação de papéis organizacionais e da requalificação da força de trabalho, uma vez que a automação, ao transformar a natureza do trabalho administrativo, exige o desenvolvimento de novas competências, perfis profissionais mais analíticos e habilidades digitais avançadas. Quais são os efeitos da automação de processos administrativos na eficiência operacional de empresas de médio porte, considerando os desafios de implementação e os benefícios alcançados?

A crescente inserção de tecnologias automatizadas no contexto empresarial contemporâneo não é apenas reflexo do avanço técnico, mas uma resposta estratégica à necessidade urgente de remodelar processos, otimizar recursos e aprimorar a capacidade de adaptação organizacional frente a um mercado em constante mutação. Neste cenário, compreender os impactos reais e não apenas teóricos da automação administrativa na eficiência operacional das empresas torna-se uma tarefa crítica tanto para o meio acadêmico quanto para a prática gerencial.

Do ponto de vista estratégico, a automação permite às empresas operar com maior precisão, celeridade e controle, ao mesmo tempo em que fortalece a resiliência organizacional frente a desafios como a escassez de mão de obra qualificada, a pressão por redução de custos e a exigência por qualidade e compliance. Sua correta implementação pode representar a diferença entre estagnação e crescimento sustentável. No entanto, decisões relacionadas à adoção tecnológica exigem uma compreensão abrangente e fundamentada de seus efeitos, custos e implicações algo que nem sempre está suficientemente claro para os tomadores de decisão.

No campo acadêmico, esta pesquisa propõe-se a preencher lacunas relevantes ao explorar de forma crítica, empírica e multidimensional como a automação impacta o desempenho organizacional, indo além de análises puramente tecnicistas ou centradas em indicadores isolados. Ela contribui com o avanço do conhecimento na área de Administração ao investigar como as variáveis humanas, culturais, financeiras e estruturais interagem com o processo de automação, e de que forma essa complexa dinâmica influencia os resultados organizacionais.

No plano prático, o estudo oferece subsídios concretos para líderes e gestores enfrentarem os dilemas da transformação digital com maior clareza e embasamento. Ao identificar os benefícios, os riscos e as exigências envolvidas, fornece elementos que auxiliam na formulação de estratégias mais assertivas de investimento, capacitação e gestão da mudança. Assim, a pesquisa se propõe não apenas como um exercício acadêmico, mas como um instrumento útil para organizações que almejam inovar com responsabilidade, eficiência e visão de futuro.

1.2. Objetivos

O propósito dos objetivos gerais e específicos do projeto de Trabalho de Conclusão de Curso é apontar qual é a finalidade da pesquisa acerca do tema escolhido

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar os impactos da automação de processos administrativos na eficiência organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

Mapear e categorizar as principais tecnologias de automação atualmente empregadas na gestão administrativa, descrevendo suas funcionalidades, níveis de aplicação e integração nos diferentes setores organizacionais.

Mensurar e analisar os benefícios concretos e resultantes da automação, tais como aumento da produtividade, diminuição de erros manuais, otimização de tempo e melhor aproveitamento dos recursos disponíveis.

Identificar e examinar os principais desafios enfrentados pelas organizações durante o processo de implementação da automação, considerando aspectos estruturais, culturais, financeiros e relacionados à capacitação técnica dos colaboradores.

Investigar as transformações nas dinâmicas de trabalho, nos perfis profissionais requeridos e na reconfiguração das relações humanas no ambiente organizacional decorrentes da adoção de tecnologias automatizadas.

Avaliar a contribuição estratégica da automação para a escalabilidade, sustentabilidade e competitividade das empresas, especialmente em contextos de alta complexidade, volatilidade e pressão por inovação contínua.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O crescimento da automação nos processos administrativos tem sido impulsionado pela necessidade das organizações aumentarem sua eficiência operacional. A utilização de tecnologias como Robotic Process Automation (RPA), sistemas de gestão integrada (ERP) e inteligência artificial têm transformado significativamente a forma como as empresas realizam suas atividades rotineiras, reduzindo erros, otimizando tempo e diminuindo custos operacionais.

2.1 Automação de Processos Administrativos

A automação de processos administrativos pode ser definida como o uso de tecnologia para executar tarefas repetitivas de forma automática, eliminando a necessidade de intervenção humana constante (Laudon e Laudon, 2020). Para esses autores, a automação contribui para a criação de ambientes organizacionais mais dinâmicos e adaptáveis, facilitando a inovação e promovendo uma cultura de melhoria contínua.

Davenport e Short (2018) complementam essa visão ao afirmar que a automação possibilita maior eficiência operacional ao substituir tarefas manuais por soluções tecnológicas integradas. Segundo os autores, essa substituição libera os colaboradores de atividades repetitivas, permitindo que se concentrem em funções mais estratégicas, o que contribui para o aumento da produtividade e da competitividade organizacional.

Além disso, Hammer e Champy (2019) destacam que a automação não apenas reduz custos operacionais, mas também reconfigura processos, otimizando fluxos de trabalho e aumentando a agilidade organizacional. Os autores enfatizam que a automação deve ser encarada como uma oportunidade de reengenharia dos processos empresariais, promovendo melhorias significativas no desempenho organizacional, além de proporcionar maior transparência e controle sobre as atividades.

Chiavenato (2019) reforça essa ideia ao afirmar que a automação está diretamente relacionada à implementação de sistemas integrados, como os ERPs, que permitem a padronização e a eficiência dos processos empresariais. Ele ressalta que tais sistemas viabilizam a centralização das informações e a integração entre os diversos setores da organização, promovendo maior consistência e precisão nos processos administrativos.

Nesse mesmo contexto, Porter e Millar (2021) argumentam que a utilização de tecnologias como a inteligência artificial e o aprendizado de máquina tem se mostrado fundamental para aprimorar a tomada de decisões e a personalização dos serviços. De acordo com os autores, essas tecnologias analisam grandes volumes de dados em tempo real, fornecendo insights valiosos que contribuem para a formulação de estratégias mais assertivas e para a adaptação ágil às mudanças do mercado.

Segundo Laudon e Laudon (2020), as ferramentas de automação não apenas potencializam a eficiência, mas também favorecem a criação de um ambiente organizacional mais propenso à inovação. Para os autores, ao eliminar processos burocráticos e repetitivos, as empresas conseguem direcionar esforços para atividades que agregam maior valor ao negócio.

Por outro lado, a automação também desempenha um papel relevante no fortalecimento da segurança e da conformidade organizacional. Davenport e Short (2018) apontam que os sistemas automatizados podem ser projetados para garantir o cumprimento de regulamentações, reduzir riscos de erro humano e assegurar a rastreabilidade das operações, aspectos essenciais para a sustentabilidade e a credibilidade das organizações. No entanto, Hammer e Champy (2019) alertam que a adoção da automação requer um planejamento estratégico bem estruturado. Segundo eles, é imprescindível que a implementação dessas tecnologias seja cuidadosamente planejada, de modo que todos os processos sejam eficazmente otimizados e os benefícios superem os custos e desafios associados.

Nesse sentido, Mendes e Escrivão Filho (2022) afirmam que a automação permite que as empresas ampliem sua capacidade produtiva sem, necessariamente, aumentar os custos com mão de obra, possibilitando uma maior escalabilidade dos negócios. Para os autores, essa característica é particularmente relevante em mercados altamente competitivos, onde a eficiência operacional representa um diferencial estratégico.

Oliveira e Andrade (2021) também destacam que a adoção de tecnologias automatizadas impulsiona a criação de novos modelos de negócios. Eles argumentam que, ao explorar as potencialidades da automação, as empresas podem desenvolver produtos e serviços inovadores, expandir sua presença no mercado e fortalecer sua competitividade global.

Entretanto, conforme Morais e Laurindo (2020), a implementação da automação administrativa exige mudanças culturais dentro das organizações. Segundo os autores, a introdução de novas tecnologias pode gerar resistência por parte dos colaboradores, principalmente quando há insegurança em relação à substituição de postos de trabalho. Assim, eles defendem que estratégias de gestão da mudança são essenciais para mitigar resistências,

promover o engajamento dos funcionários e garantir o sucesso na adoção das soluções automatizadas.

2.1.1 Eficiência Organizacional

A eficiência organizacional refere-se à capacidade de uma empresa de otimizar seus recursos para alcançar melhores resultados, com o menor desperdício possível (Chiavenato, 2019). Segundo o autor, essa eficiência é essencial para garantir a sustentabilidade e a competitividade das organizações, especialmente em ambientes de negócios cada vez mais dinâmicos e competitivos.

De acordo com Porter e Millar (2021), a automação dos processos administrativos proporciona um ganho substancial na eficiência operacional ao reduzir falhas e aumentar a padronização das atividades. Para os autores, a padronização obtida por meio da automação melhora a qualidade dos serviços e processos, além de promover uma maior previsibilidade nos resultados.

Moreira e Silva (2022) ressaltam que as empresas que investem em automação obtêm uma vantagem competitiva, pois melhoram sua produtividade e sua capacidade de adaptação a novas demandas do mercado. Para esses autores, a automação não deve ser vista apenas como uma ferramenta de redução de custos, mas também como um elemento estratégico para o desenvolvimento organizacional e para a resposta ágil às mudanças no ambiente externo.

Além disso, Porter e Millar (2021) afirmam que a automação facilita a gestão do conhecimento dentro da organização, centralizando informações e possibilitando decisões mais rápidas e precisas. Segundo os autores, a disponibilidade de informações estruturadas e integradas impulsiona ainda mais a eficiência, promovendo processos decisórios mais fundamentados e alinhados aos objetivos estratégicos da empresa.

Laudon e Laudon (2020) destacam que a adoção de ferramentas tecnológicas que automatizam tarefas rotineiras permite às organizações direcionar os esforços humanos para áreas estratégicas, como inovação e desenvolvimento de novos produtos. Assim, a automação promove não apenas a eficiência operacional, mas também a capacidade de inovação, essencial para a manutenção da competitividade no longo prazo.

Chiavenato (2019) complementa ao afirmar que a automação pode ser entendida como uma ferramenta para promover a eficácia organizacional, ao garantir que todos os processos funcionem de maneira eficiente e sem falhas. De acordo com o autor, essa eficiência se traduz

em maior agilidade e competitividade, aspectos fundamentais para a sobrevivência e o sucesso das organizações no cenário atual.

Hammer e Champy (2019) acrescentam que a automação não apenas contribui para a eficiência operacional, mas também permite a padronização de processos, facilitando o controle e a qualidade dos serviços prestados. Para os autores, a padronização e a redução de variabilidades são elementos-chave para assegurar a excelência operacional e minimizar riscos.

Davenport e Short (2018) reforçam esse entendimento ao destacar que a redução de erros humanos e a minimização do retrabalho são alguns dos principais benefícios da automação, impactando diretamente os custos operacionais das empresas. Segundo os autores, ao eliminar falhas e retrabalhos, a organização consegue operar com maior eficiência e rentabilidade.

Por fim, Porter e Millar (2021) apontam que a eficiência organizacional também está relacionada à agilidade da empresa para responder a mudanças no ambiente de negócios. Eles afirmam que a automação possibilita que as organizações reajam rapidamente às necessidades do mercado e adaptem seus processos de maneira ágil, o que se traduz em maior competitividade e capacidade de inovação.

2.1.2 Benefícios da Automação nos Processos Administrativos

A automação nos processos administrativos traz diversos benefícios para as organizações, destacando-se a redução de erros, o aumento da produtividade, a economia de tempo e a melhoria na tomada de decisões. Esses fatores tornam as operações mais ágeis, eficientes e competitivas no mercado (Laudon e Laudon, 2020).

De acordo com Chiavenato (2019), a automação contribui para a padronização das atividades, reduzindo significativamente a incidência de falhas humanas e a necessidade de retrabalho. A padronização dos processos proporciona maior controle e previsibilidade, aspectos fundamentais para a gestão eficiente de uma organização.

Porter e Millar (2021) ressaltam que a automação possibilita a análise rápida e precisa de grandes volumes de dados, o que melhora a qualidade da tomada de decisões e confere maior agilidade às respostas organizacionais frente às mudanças do ambiente externo. Para os autores, esse fator é decisivo para garantir a competitividade em setores altamente dinâmicos.

Além disso, segundo Davenport e Short (2018), a automação permite a liberação de recursos humanos para atividades de maior valor agregado, como a inovação e o desenvolvimento de novos produtos ou serviços. Dessa forma, as organizações conseguem não

apenas otimizar suas operações, mas também direcionar seus esforços para áreas estratégicas que impulsionam o crescimento e a sustentabilidade no longo prazo.

Hammer e Champy (2019) complementam ao afirmar que a automação, ao minimizar a intervenção humana em processos rotineiros, reduz o tempo de execução das tarefas, melhora a eficiência operacional e eleva a qualidade dos serviços prestados. Esses benefícios fortalecem a posição competitiva da organização e contribuem para a satisfação dos clientes e demais stakeholders.

Por fim, Moreira e Silva (2022) destacam que a automação proporciona maior segurança e conformidade aos processos, uma vez que os sistemas podem ser programados para seguir rigorosamente normas e padrões regulatórios, reduzindo riscos operacionais e jurídicos. Assim, a automação não se limita à eficiência, mas também representa uma estratégia para assegurar a integridade e a confiabilidade das operações empresariais.

2.1.3 Redução de Custos Operacionais

A substituição de tarefas manuais por sistemas automáticos reduz a necessidade de mão de obra intensiva e o tempo de execução das atividades, gerando uma diminuição significativa nos custos operacionais (Davenport e Short, 2018). Para esses autores, a automação elimina etapas redundantes e minimiza erros humanos, que costumam causar retrabalho e despesas adicionais.

Hammer e Champy (2019) ressaltam que a automação não apenas reduz custos diretos relacionados ao trabalho, como salários e horas extras, mas também otimiza o uso dos recursos organizacionais. Isso possibilita uma maior alocação de capital para áreas estratégicas, como inovação, marketing e desenvolvimento, fortalecendo a competitividade da empresa no mercado.

De acordo com Laudon e Laudon (2020), a automação proporciona maior previsibilidade dos custos, pois processos automatizados tendem a ser mais estáveis e menos suscetíveis a variações inesperadas. Essa previsibilidade facilita o planejamento financeiro e a gestão orçamentária das organizações.

Além disso, Chiavenato (2019) afirma que a automação permite a implementação de processos mais eficientes e padronizados, gerando economia significativa em tempo e recursos. Empresas que adotam soluções automatizadas conseguem reduzir despesas relacionadas ao

treinamento constante de funcionários e à correção de erros operacionais, melhorando também a utilização de seus ativos produtivos.

Porter e Millar (2021) destacam que, ao adotar sistemas automatizados, as organizações podem concentrar esforços em áreas de maior valor agregado, como inovação e desenvolvimento de produtos e serviços. Ao mesmo tempo, mantêm os custos operacionais sob controle, o que resulta em uma distribuição mais eficiente dos recursos disponíveis e em uma vantagem competitiva sustentável.

2.1.4 Aumento da Precisão

O aumento da precisão nos processos administrativos é essencial para reduzir erros, otimizar a tomada de decisões e garantir maior confiabilidade nas operações, contribuindo para a eficiência e competitividade das organizações.

Sistemas automatizados minimizam erros humanos, garantindo maior confiabilidade nas informações (MODERNO, 2022). A precisão na execução dos processos é uma das principais vantagens da automação, uma vez que elimina variáveis associadas à ação humana, como fadiga e distrações (Davenport e Short, 2018). Hammer e Champy (2019) argumentam que a maior precisão também permite melhor conformidade com regulamentações e padrões internos, já que os sistemas podem ser configurados para seguir critérios exatos e repetitivos.

Além disso, a automação contribui para a padronização das atividades, implicando uma execução mais uniforme e controlada, como afirma Laudon e Laudon (2020). O aumento da precisão impacta diretamente a redução de erros de cálculo, falhas de comunicação e outros problemas que podem surgir em processos manuais.

A adoção de soluções baseadas em inteligência artificial e aprendizado de máquina também contribui para aumentar a precisão, pois essas tecnologias permitem o aprimoramento contínuo dos processos por meio da análise e do aprendizado de dados (Porter e Millar, 2021).

2.1.5 Maior Agilidade nos Processos

A maior agilidade nos processos permite que as organizações realizem suas atividades de forma mais rápida e eficiente, reduzindo prazos, otimizando recursos e melhorando a produtividade.

Com a eliminação de tarefas burocráticas manuais, os processos se tornam mais rápidos e eficientes ((Porter e Millar, 2021)). A automação acelera o fluxo de trabalho ao eliminar etapas redundantes e otimizar o tempo gasto em tarefas repetitivas, como aponta Chiavenato (2019).

A agilidade proporcionada pela automação também se reflete na capacidade da empresa em se adaptar rapidamente a mudanças de mercado ou demandas dos clientes.

Além disso, a integração de sistemas e o uso de plataformas baseadas em nuvem, como destaca Moreira e Silva (2022), permitem que dados e processos estejam acessíveis em tempo real, o que contribui para a tomada de decisões rápida e bem-informada.

Hammer e Champy (2019) enfatizam que a agilidade não se limita à rapidez na execução, mas também à flexibilidade que a automação oferece para lidar com novas exigências do mercado.

Portanto, ao permitir a execução de atividades de forma mais célere e eficaz, a automação impacta diretamente a competitividade da organização, uma vez que esta pode operar de maneira mais fluida e dinâmica.

2.2 Melhoria na Tomada de Decisão

A melhoria na tomada de decisão permite que as organizações utilizem dados mais precisos e processados de forma eficiente, resultando em escolhas mais estratégicas, ágeis e assertivas para o crescimento e competitividade no mercado.

O uso de ferramentas de análise de dados proporciona informações mais precisas para os gestores, aumentando a assertividade das decisões empresariais (Hammer e Champy, 2019). A automação de processos administrativos permite a coleta e análise de dados em tempo real, facilitando a identificação de tendências e padrões cruciais para a tomada de decisão estratégica (MODERNO, 2022). Com sistemas automatizados, os gestores têm acesso a informações detalhadas e atualizadas, possibilitando decisões mais bem fundamentadas.

Além disso, segundo Davenport e Short (2018), os sistemas de automação ajudam a minimizar erros na interpretação de dados, proporcionando maior clareza e confiabilidade nas informações utilizadas para decisões. A automação também facilita a visualização e o compartilhamento dessas informações entre diferentes níveis da organização, contribuindo para um processo decisório mais colaborativo e eficaz.

A integração de tecnologias como inteligência artificial e Big Data, como destacam Porter e Millar (2021), eleva ainda mais o poder da análise de dados, permitindo uma compreensão profunda das variáveis que impactam o desempenho organizacional.

2.2.1 Aumento da Segurança da Informação

O aumento da segurança da informação é fundamental para proteger dados sensíveis, evitar acessos não autorizados e garantir a integridade das operações, reduzindo riscos e fortalecendo a confiabilidade das organizações.

A automação contribui para a segurança da informação. Segundo Moreira e Silva (2022), sistemas automatizados reduzem a manipulação manual de dados, minimizando o risco de acessos não autorizados e erros humanos. A automação implementa controles mais rígidos e rastreáveis que ajudam a garantir a conformidade com políticas de segurança e regulamentos (Davenport e Short, 2018).

Além disso, a automação facilita a implementação de protocolos de segurança mais robustos, como criptografia e autenticação multifatorial, para proteger dados sensíveis (Laudon e Laudon, 2020). Hammer e Champy (2019) observam que a automação permite que as empresas monitorem suas operações em tempo real, o que facilita a identificação e mitigação de ameaças de segurança antes que se tornem problemas graves.

A segurança da informação também é fortalecida por meio de backups automáticos e processos de recuperação de desastres, que garantem a integridade dos dados mesmo em situações adversas (Porter e Millar, 2021).

2.2.2 Escalabilidade e Flexibilidade

A escalabilidade e a flexibilidade são essenciais para que as organizações possam se adaptar ao crescimento e às mudanças do mercado, permitindo a expansão eficiente dos processos e a personalização das operações conforme as necessidades do negócio.

A automação proporciona escalabilidade e flexibilidade para as organizações. De acordo com Ferreira e Andrade (2023), empresas que adotam sistemas automatizados podem expandir suas operações sem aumentar proporcionalmente os custos operacionais. Além disso, a flexibilidade proporcionada pela automação permite que as empresas ajustem rapidamente suas operações a novas condições de mercado ou a mudanças na demanda.

A escalabilidade também se reflete na capacidade de automatizar processos em diferentes áreas da organização, como gestão financeira, atendimento ao cliente e recursos humanos, sem a necessidade de grandes investimentos adicionais (MODERNO, 2022). Hammer e Champy (2019) afirmam que, à medida que uma empresa cresce, a automação permite que os processos se mantenham eficientes e controlados, independentemente do aumento do volume de operações.

adoção de tecnologias modulares, como plataformas baseadas em nuvem, facilita a escalabilidade, pois permite que a infraestrutura tecnológica cresça conforme necessário, sem grandes custos com expansão física (Laudon e Laudon, 2020).

2.2.3 Impactos da Automação na Eficiência Organizacional

A automação tem transformado a maneira como as empresas operam, impulsionando a eficiência organizacional por meio da otimização de processos, redução de erros e aumento da produtividade. Neste contexto, compreender seus impactos torna-se essencial para que as organizações possam se adaptar e aproveitar ao máximo as vantagens dessa evolução tecnológica.

Estudos indicam que a automação tem um impacto positivo direto na eficiência das organizações. Segundo Arpino (2008), empresas que adotam tecnologias automatizadas apresentam ganhos médios de 25% na produtividade. Além disso, a implementação de sistemas de ERP permitiu que organizações reduzissem seus custos administrativos em até 30% (VENDRAMIN, 2012).

A adoção de soluções de automação impacta diretamente na redução de falhas humanas e no aumento da precisão dos processos, o que contribui para uma melhoria significativa na eficiência organizacional (Davenport e Short, 2018). Segundo Hammer e Champy (2019), a automação pode transformar a forma como as empresas operam, permitindo maior agilidade e eficácia na execução de tarefas, resultando em um aumento substancial na competitividade das organizações.

Além disso, a automação permite maior padronização das operações, o que, de acordo com Chiavenato (2019), facilita a gestão de processos e melhora a coordenação entre diferentes departamentos. A introdução de tecnologias como a inteligência artificial também tem permitido uma personalização mais eficiente dos serviços, resultando em maior satisfação dos clientes e, consequentemente, melhor desempenho organizacional (Porter e Millar, 2021).

Por fim, a automação contribui para a escalabilidade das operações, permitindo que as organizações se expandam sem a necessidade proporcional de aumentar recursos humanos ou financeiros. Isso é particularmente importante em mercados altamente competitivos, nos quais a capacidade de crescer rapidamente pode ser um diferencial estratégico (Laudon e Laudon, 2020).

2.2.4 Mudança na Dinâmica de Trabalho

A dinâmica de trabalho tem passado por transformações significativas, impulsionadas por avanços tecnológicos, novas metodologias e mudanças no comportamento organizacional. Essas alterações impactam não apenas a forma como as tarefas são executadas, mas também a interação entre equipes, a produtividade e o equilíbrio entre vida profissional e pessoal.

A automação de processos administrativos tem provocado uma significativa transformação na dinâmica de trabalho dentro das organizações. De acordo com Viana e Ferreira (2015), a implementação de tecnologias automatizadas altera a natureza das tarefas realizadas pelos colaboradores, uma vez que as atividades repetitivas e de baixo valor agregado são substituídas por sistemas, permitindo que os profissionais se concentrem em tarefas mais complexas e estratégicas.

Além disso, a automação pode resultar em uma reconfiguração das hierarquias organizacionais e das relações de trabalho. Segundo Oliveira e Martins (2021), à medida que os sistemas automatizados assumem a execução de tarefas operacionais, os colaboradores podem ter mais autonomia em suas funções, com foco em decisões de maior impacto. Hammer e Champy (2019) destacam que essa mudança também pode levar a uma maior colaboração entre equipes, já que o uso de tecnologias facilita o compartilhamento de informações e a tomada de decisões em tempo real.

Contudo, é importante considerar que a transição para um modelo de trabalho mais automatizado pode gerar desafios para os profissionais, especialmente àqueles em funções mais propensas à substituição por tecnologia. Chiavenato (2019) alerta que as organizações devem gerenciar essas mudanças com sensibilidade, promovendo uma cultura organizacional adaptável e focada em inovação.

2.2.5 Desenvolvimento de Novas Habilidades

Com as constantes transformações no mercado de trabalho, o desenvolvimento de novas habilidades tornou-se essencial para a adaptação e crescimento profissional. Seja por meio da tecnologia, mudanças organizacionais ou novas demandas do setor, a busca por capacitação contínua é um diferencial competitivo para se destacar e acompanhar as evoluções do mundo corporativo.

Com a crescente automação dos processos administrativos, surge uma demanda por novas habilidades entre os colaboradores. A automação não só impacta a natureza das funções desempenhadas, mas também exige que os profissionais adquiram competências em áreas como gestão de tecnologia, análise de dados e tomada de decisões baseadas em informações automatizadas (Davenport e Short, 2018).

Porter e Millar (2021) afirmam que, ao adotar soluções automatizadas, as empresas precisam de uma força de trabalho qualificada para operar e gerenciar as novas tecnologias. Nesse contexto, o desenvolvimento de habilidades técnicas e de pensamento crítico torna-se essencial, uma vez que a automação exige uma compreensão aprofundada das ferramentas utilizadas e de como elas se aplicam ao contexto organizacional.

Hammer e Champy (2019) ressaltam que a capacitação contínua deve ser uma prioridade para as organizações, pois as tecnologias estão em constante evolução. A necessidade de treinamento e desenvolvimento permanentes das equipes é um dos principais desafios enfrentados pelas empresas ao implementar a automação.

Além disso, a automação promove a valorização de habilidades interpessoais, como criatividade, capacidade de resolução de problemas e comunicação, uma vez que as máquinas tendem a lidar com tarefas repetitivas e previsíveis, enquanto os seres humanos podem se concentrar em aspectos mais subjetivos e estratégicos do trabalho (CHIAVENATO, 2019).

2.2.6 Automação de Processos Administrativos

A automação de processos administrativos tem revolucionado a gestão empresarial ao proporcionar maior eficiência, redução de custos e otimização do tempo. Por meio da implementação de tecnologias que substituem tarefas manuais e repetitivas, as empresas conseguem redirecionar esforços para atividades mais estratégicas, aumentando a produtividade e promovendo uma tomada de decisões mais assertiva.

Segundo Laudon e Laudon (2020), a automação permite eliminar tarefas rotineiras, como a inserção manual de dados, o preenchimento de relatórios e o controle de processos burocráticos, liberando os colaboradores para funções que demandam análise crítica e criatividade. Esse redirecionamento de esforços não apenas eleva a produtividade, mas também estimula a inovação e a geração de valor para o negócio.

Além disso, Hammer e Champy (2019) destacam que a automação promove uma reconfiguração nos processos organizacionais, otimizando fluxos de trabalho, padronizando procedimentos e reduzindo significativamente a ocorrência de erros. Com isso, as empresas ganham maior agilidade operacional e conseguem responder de forma mais eficiente às demandas do mercado.

De acordo com Davenport e Short (2018), a adoção de tecnologias como sistemas de gestão integrada (ERP), Robotic Process Automation (RPA) e inteligência artificial amplia ainda mais os benefícios da automação, uma vez que essas ferramentas possibilitam o monitoramento contínuo das operações, gerando dados em tempo real para apoiar a tomada de decisões estratégicas.

A automação, portanto, não se limita apenas à substituição de tarefas humanas, mas constitui uma mudança estrutural que transforma a maneira como as organizações operam e competem no mercado. Conforme ressaltam Porter e Millar (2021), as empresas que investem em processos automatizados se tornam mais competitivas, pois conseguem operar com maior precisão, reduzir custos e oferecer respostas mais rápidas às mudanças do ambiente de negócios.

Chiavenato (2019) acrescenta que a automação de processos administrativos está diretamente ligada à busca pela excelência operacional, uma vez que possibilita o aprimoramento contínuo das práticas organizacionais, promovendo maior eficiência, qualidade e sustentabilidade nos resultados empresariais.

2.2.7 Definição de Automação de Processos Administrativos

A automação de processos administrativos pode ser entendida como a implementação de tecnologias que substituem tarefas manuais e repetitivas dentro de uma organização. De acordo com Viana e Ferreira (2015), essa prática visa aumentar a eficiência organizacional, reduzindo a necessidade de intervenção humana e minimizando erros, além de promover maior rapidez na execução das tarefas. Hammer e Champy (2019) também destacam que a automação de processos permite a substituição de atividades operacionais por sistemas

automatizados, resultando em uma gestão mais eficaz e em uma redução significativa de custos.

A automação tem o potencial de transformar as operações empresariais, permitindo que as organizações se concentrem em atividades de maior valor agregado, como inovação e desenvolvimento de novos produtos ((Davenport e Short, 2018)). Segundo Chiavenato (2019), a automação também contribui para a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela organização, ao garantir maior consistência e padronização nas atividades executadas.

Além disso, Laudon e Laudon (2020) apontam que, ao implementar tecnologias de automação, as organizações conseguem não apenas reduzir a carga de trabalho manual, mas também aumentar a agilidade e a capacidade de adaptação às mudanças do mercado.

2.2.8 Tipos de Automação nos Processos Administrativos

A automação nos processos administrativos pode ser classificada em diferentes tipos, de acordo com a complexidade e o nível de intervenção humana. Desde a automação básica, que envolve tarefas repetitivas e padronizadas, até soluções avançadas, como inteligência artificial e RPA (Automação de Processos Robóticos), essas tecnologias contribuem para a eficiência operacional, reduzindo erros e otimizando a produtividade.

A automação de processos administrativos pode ser classificada em diferentes categorias, conforme o grau de complexidade e envolvimento humano. Segundo Silva e Costa (2017), existem duas abordagens principais:

Automação Total: todo o processo é conduzido por sistemas, eliminando qualquer intervenção humana.

Automação Parcial: consiste na combinação de atividades automatizadas com a intervenção humana.

A automação total é mais comum em tarefas que envolvem processos repetitivos e bem definidos, como o processamento de dados financeiros ou a gestão de inventários. Hammer e Champy (2019) afirmam que a automação total pode proporcionar ganhos expressivos em termos de eficiência e redução de erros. Por outro lado, a automação parcial é amplamente adotada em organizações onde a intervenção humana ainda é necessária para garantir flexibilidade e adaptação a situações imprevistas. Chiavenato (2019) aponta que a combinação de automação e supervisão humana permite que a empresa mantenha um equilíbrio entre

eficiência e controle, garantindo que as operações funcionem de maneira otimizada sem perder a capacidade de tomar decisões complexas.

Porter e Millar (2021) sugerem que a escolha entre automação total ou parcial depende do tipo de processo e da cultura organizacional da empresa. Organizações mais tradicionais tendem a adotar abordagens parciais, enquanto as mais inovadoras optam por uma automação total.

2.2.9 Impactos da Automação na Eficiência Organizacional

A automação tem um papel fundamental na eficiência organizacional, permitindo a otimização de processos, a redução de custos operacionais e o aumento da produtividade. Ao substituir tarefas manuais por soluções tecnológicas, as empresas ganham agilidade, minimizam erros e direcionam seus recursos para atividades estratégicas, impulsionando a competitividade e a inovação no mercado.

A automação de processos administrativos traz impactos significativos na eficiência organizacional, principalmente em termos de tempo, custo e qualidade dos serviços. A implementação de tecnologias automatizadas possibilita a redução do tempo de execução das atividades, minimiza a incidência de erros humanos e melhora a padronização dos processos.

De acordo com Viana e Ferreira (2015), a automação reduz o ciclo de tempo necessário para a realização das tarefas, resultando em maior capacidade de atendimento aos clientes e execução de tarefas em menor prazo.

Além disso, Hammer e Champy (2019) destacam que a automação contribui para a melhoria da qualidade dos processos internos, uma vez que os sistemas automatizados garantem maior precisão e consistência. A padronização dos processos, como aponta Chiavenato (2019), reduz a variabilidade e permite que as operações sejam realizadas com mais uniformidade, impactando positivamente a qualidade dos produtos e serviços.

Porter e Millar (2021) argumentam que a automação pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa, pois permite que as empresas se tornem mais rápidas, precisas e eficientes. Isso resulta em maior satisfação dos clientes e um aumento nas oportunidades de mercado para a organização.

2.2.9 Desafios da Implementação da Automação

A implementação da automação nos processos administrativos traz diversos benefícios, mas também apresenta desafios que podem impactar sua eficácia. Questões como resistência à mudança, custos iniciais elevados, necessidade de capacitação da equipe e integração com sistemas já existentes exigem um planejamento estratégico para garantir uma transição bem-sucedida e maximizar os ganhos organizacionais.

Embora a automação de processos administrativos traga inúmeros benefícios, sua implementação apresenta desafios que devem ser considerados:

Custo Inicial Elevado: segundo Oliveira e Martins (2021), a implementação de tecnologias exige investimentos em infraestrutura, software e treinamento. A aquisição e instalação de sistemas de automação requerem um capital inicial significativo, o que pode ser um obstáculo para pequenas e médias empresas.

Resistência à Mudança: Andrade e Pereira (2019) ressaltam que muitos profissionais veem a automação como uma ameaça aos empregos. A resistência dos colaboradores à substituição de tarefas manuais por tecnologias automatizadas é um desafio comum, sendo necessário um esforço organizacional para implementar estratégias de gestão da mudança.

Integração de Sistemas: segundo Costa e Lima (2022), muitas empresas operam com sistemas legados que dificultam a implementação de novas soluções. A falta de compatibilidade entre sistemas antigos e novas tecnologias pode aumentar a complexidade do processo de automação e resultar em custos adicionais.

Evolução Tecnológica Rápida: de acordo com Santos e Rodrigues (2023), a obsolescência rápida das tecnologias pode exigir investimentos contínuos. As empresas precisam estar preparadas para adaptar suas soluções de automação a novas versões ou modelos, o que representa um desafio em termos de planejamento e orçamento.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa qualitativa, de caráter aplicado, teve como objetivo explorar e descrever os impactos da automação dos processos administrativos em seis empresas de ramos distintos. Por meio da estratégia de estudo de caso múltiplo, os dados foram coletados a partir de pesquisa bibliográfica, documental e da realização de entrevistas com profissionais diretamente envolvidos nos processos automatizados.

A análise qualitativa buscou identificar os benefícios, desafios e transformações gerados por tecnologias como ERP, RPA e inteligência artificial, permitindo compreender de que forma a automação contribuiu para a eficiência organizacional em diferentes contextos empresariais.

3.1 Abordagem de Pesquisa

Para a coleta de dados, foi adotada uma abordagem metodológica mista, combinando métodos qualitativos e quantitativos. A integração dessas duas perspectivas metodológicas enriqueceu a análise, proporcionando uma compreensão mais abrangente da automação de processos administrativos e de seus impactos na eficiência organizacional (Creswell, 2021).

Foi investigado como os profissionais que vivenciam a rotina das empresas perceberam as mudanças trazidas pela automação, analisando o que melhorou, quais desafios permaneceram e como ocorreu o processo de adaptação. A abordagem quantitativa foi aplicada na análise de dados objetivos, como indicadores de desempenho e métricas comparativas de produtividade antes e depois da implementação da automação.

Essa combinação de perspectivas facilitou a compreensão não apenas dos resultados concretos da automação, mas também dos caminhos percorridos para alcançá-los, considerando tanto aspectos técnicos quanto humanos (Bryman, 2016).

A escolha dessa estratégia de pesquisa também se justificou pelo perfil das organizações estudadas, que envolveram seis empresas de diferentes setores. Essa diversidade possibilitou analisar como a automação se manifestou em contextos com estruturas, culturas e níveis de tecnologia distintos.

3.2 Técnicas de Pesquisa

A principal técnica adotada foi o estudo de caso, considerado especialmente adequado para investigações aprofundadas de fenômenos contemporâneos em seu contexto real (Yin, 2015). Ao utilizar essa estratégia, foi possível observar, analisar e compreender como a automação de processos se manifestou em empresas reais, considerando seus desafios cotidianos e dinâmicas específicas.

O estudo foi realizado em um grupo empresarial, abrangendo diversas empresas de ramos distintos. Essa abordagem possibilitou comparar diferentes setores, identificar práticas adotadas e analisar os resultados obtidos. Dessa forma, foi possível identificar tanto pontos de convergência quanto diferenças entre os contextos organizacionais. Além disso, essa técnica permitiu utilizar múltiplas fontes de evidência, tornando a análise mais consistente e confiável. Além do estudo de caso, foram utilizados métodos complementares para ampliar a profundidade da investigação:

Pesquisa exploratória: foi aplicada na fase inicial, com o objetivo de obter uma visão geral sobre o tema da automação nas empresas do grupo. Conforme Gil (2019), esse tipo de pesquisa é adequado quando se busca maior familiaridade com o problema e a formulação de hipóteses iniciais.

Pesquisa descritiva: foi utilizada para detalhar os processos administrativos antes e após a automação, identificando mudanças percebidas e resultados obtidos. Segundo Vergara (2019), a pesquisa descritiva tem por finalidade retratar características de determinado fenômeno ou população, proporcionando uma compreensão detalhada da realidade estudada.

Análise comparativa: mostrou-se essencial para a confrontação dos dados obtidos entre as diferentes empresas do grupo, possibilitando a identificação de semelhanças, diferenças e particularidades nos processos de automação em cada contexto. De acordo com Collier (2015), a análise comparativa permite compreender como fatores contextuais influenciam os resultados observados.

A combinação dessas técnicas metodológicas proporcionou um arcabouço robusto, estruturado e multifacetado, contribuindo para aumentar a validade e a confiabilidade dos achados da pesquisa.

As empresas pertencentes ao grupo empresarial constituíram o foco da análise. Esse tipo de organização mostrou-se relevante por reunir negócios de áreas distintas, como engenharia de manutenção industrial, catering aéreo, lavanderia, ground handling, gestão administrativa e

locação de equipamentos. Essa diversidade possibilitou uma análise ampla sobre os efeitos da automação em diferentes níveis de maturidade tecnológica.

A escolha das empresas também considerou o acesso facilitado às informações e a disponibilidade dos profissionais responsáveis pelos setores administrativos, fatores que contribuíram para uma compreensão mais aprofundada dos processos e dos desafios enfrentados em cada área.

3.3 Estratégia de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais diretamente envolvidos nos processos administrativos automatizados.

Inicialmente, considerou-se a aplicação de questionários aos colaboradores com o objetivo de coletar dados quantitativos relacionados à produtividade, tempo de execução de tarefas e ocorrência de erros após a automação. A estruturação dos questionários seguiu os princípios apresentados por Malhotra (2015), segundo os quais esse instrumento deve conter perguntas claras, objetivas e sem ambiguidade, possibilitando respostas mensuráveis. No entanto, ao longo do desenvolvimento da pesquisa, optou-se por não utilizar os questionários como instrumento principal, uma vez que as entrevistas se mostraram mais adequadas para aprofundar as percepções e experiências dos participantes, considerando a natureza qualitativa do estudo.

As entrevistas foram realizadas com gestores e profissionais diretamente envolvidos nas decisões e operações relacionadas à automação. O instrumento seguiu um roteiro semiestruturado, permitindo que os entrevistados expressassem suas percepções de forma livre, mantendo-se dentro de um eixo temático previamente definido. De acordo com Flick (2018), entrevistas semiestruturadas garantem consistência nas questões abordadas e, simultaneamente, possibilitam a exploração de informações emergentes durante o diálogo.

Durante as entrevistas, os participantes relataram como ocorreu o processo de implementação da automação, quais dificuldades foram enfrentadas, quais soluções foram adotadas e como avaliam os resultados alcançados até o momento. Essa técnica permitiu obter uma visão aprofundada da realidade organizacional e compreender o impacto da automação sob a perspectiva dos profissionais diretamente envolvidos.

3.4 Características de um Roteiro de Entrevista e Questionário

O roteiro de entrevista foi cuidadosamente elaborado com o objetivo de permitir que os entrevistados fornecessem respostas ricas e detalhadas, sem serem induzidos pelas perguntas. Buscou-se manter o equilíbrio entre estrutura e flexibilidade, garantindo consistência temática sem comprometer a espontaneidade dos relatos. Conforme Flick (2018), um roteiro bem estruturado deve contemplar questões abertas e fechadas, possibilitando tanto a obtenção de dados objetivos quanto a exploração de percepções subjetivas relacionadas ao fenômeno investigado.

O questionário foi desenvolvido seguindo uma estrutura lógica, iniciando com perguntas mais simples e avançando progressivamente para questões mais complexas. As perguntas foram formuladas de modo claro e objetivo, evitando ambiguidades e diferentes interpretações. De acordo com Malhotra (2015), esse cuidado é essencial para garantir a confiabilidade das respostas e a precisão das informações coletadas.

Embora o questionário tenha sido planejado como instrumento complementar, optou-se por não o utilizar de forma efetiva na etapa de coleta de dados, uma vez que as entrevistas atenderam de maneira mais adequada aos objetivos da pesquisa.

3.5 Estratégia de Análise de Dados

Para a análise dos dados, foram utilizados dois procedimentos principais: análise de conteúdo e estatística descritiva.

A análise de conteúdo foi aplicada às entrevistas realizadas com os participantes. Inicialmente, os depoimentos foram lidos na íntegra e, posteriormente, foram identificados temas recorrentes, padrões de discurso e percepções comuns relacionadas à automação. Esse procedimento possibilitou a organização das falas em categorias analíticas, permitindo compreender como os profissionais perceberam os impactos da automação em seus contextos organizacionais.

Os dados obtidos por meio dos questionários, quando aplicados, foram tratados por meio de estatísticas descritivas, como médias e percentuais. Essa abordagem possibilitou a apresentação dos resultados em tabelas e gráficos, facilitando a visualização e a comparação entre diferentes setores e empresas.

A combinação dessas duas estratégias de análise permitiu uma visão abrangente do fenômeno estudado, integrando dados interpretativos e numéricos. Dessa forma, foi possível

compreender tanto os aspectos humanos quanto os resultados operacionais decorrentes da automação dos processos administrativos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta e analisa os dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com profissionais de diferentes empresas e setores, com o objetivo de compreender como a automação de processos administrativos tem sido implementada e quais impactos tem gerado na eficiência organizacional.

A análise foi desenvolvida com base na técnica de análise de conteúdo, permitindo identificar padrões de discurso, percepções comuns e divergentes entre os entrevistados. Os dados obtidos foram organizados em categorias de análise, definidas previamente a partir dos objetivos da pesquisa e ajustadas ao longo da interpretação das falas, o que possibilitou uma compreensão aprofundada dos fenômenos investigados.

4.1 Empresas e entrevistados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com profissionais de diferentes setores das empresas analisadas. Esse tipo de abordagem é amplamente utilizado em pesquisas qualitativas que investigam tecnologias emergentes, pois permite compreender como indivíduos interpretam e vivenciam o processo de automação em seu cotidiano de trabalho. De acordo com Wewerka e Reichert (2020), a adoção de ferramentas digitais deve ser investigada considerando a perspectiva humana, já que a implantação tecnológica ocorre em contextos sociotécnicos complexos, envolvendo percepções, resistências e experiências práticas dos colaboradores.

Nesse sentido, as entrevistas semiestruturadas favoreceram a exploração aprofundada das percepções dos participantes, permitindo flexibilidade nas respostas sem abrir mão de um direcionamento analítico consistente. Toxtli (2024) destaca que a interação entre pessoas e sistemas automatizados é marcada por interpretações subjetivas, experiências distintas e diferentes níveis de domínio tecnológico, aspectos que só podem ser capturados de forma adequada por métodos qualitativos.

Os participantes foram selecionados com base em critérios de experiência e envolvimento direto com processos administrativos automatizados, contemplando áreas como planejamento, comercial, marketing, relacionamento e operações. A escolha dos entrevistados seguiu a recomendação de Kopeć, Kopeć e Burda (2018), segundo os quais o estudo da automação exige a inclusão de profissionais que vivenciam transformações em suas atividades, enfrentam mudanças em competências e atuam na interface entre tecnologia e trabalho.

Além disso, a diversidade de setores contribuiu para uma compreensão mais abrangente dos impactos da automação nos diferentes fluxos organizacionais. Conforme argumentam Wellmann et al. (2020), processos automatizados afetam múltiplas áreas simultaneamente, exigindo análise transversal para identificar desafios, oportunidades e efeitos operacionais.

A seguir, os Quadros 1 e 2 apresentam a caracterização dos entrevistados, incluindo setor de atuação, cargo, tempo de empresa e nível de contato com ferramentas de automação.

Quadro 1 - Caracterização das Empresas Participantes da Pesquisa

Empresa	Segmento de Atuação	Porte	Entrevistado
Empresa A	Planejamento e Tecnologia	Médio porte	E1
Empresa B	Atendimento e Serviços	Médio porte	E2
Empresa C	Planejamento e Dados	Médio porte	E3
Empresa D	Marketing e Comunicação	Pequeno / médio porte	E4
Empresa E	Administrativo e Operacional	Médio porte	E5
Empresa F	Comercial e Relacionamento	Pequeno / médio porte	E6

Fonte: Dados da pesquisa

Quadro 2 - Descrição das Empresas e Suas Iniciativas de Automação

Empresa	Áreas com Automação	Principais Tecnologias Utilizadas	Entrevistado
Empresa A	Planejamento estratégico e análise de dados	IA, Power BI, Data Warehouse	E1
Empresa B	Atendimento ao cliente e rotinas administrativas	Bots, automação de processos	E2
Empresa C	BI e controle gerencial	Power BI, relatórios automatizados	E3
Empresa D	Automação de marketing	HubSpot, CRM	E4
Empresa E	Operações administrativas	Automação básica, sistemas internos	E5
Empresa F	Processos comerciais	CRM e automação comercial	E6

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme afirmam Wewerka e Reichert (2020), estudos sobre automação devem considerar a dimensão sociotécnica, já que os impactos das tecnologias não se restringem aos sistemas, mas influenciam diretamente as pessoas e os fluxos organizacionais.

Os participantes foram selecionados com base em critérios de experiência e envolvimento direto com processos administrativos automatizados, abrangendo áreas como planejamento, comercial, marketing e relacionamento. Essa diversidade possibilitou examinar a automação sob diferentes perspectivas funcionais, ampliando a compreensão dos efeitos da tecnologia no ambiente organizacional.

Segundo Toxtli (2024), a análise da automação exige atenção à experiência humana, uma vez que a introdução de sistemas automatizados altera rotinas, responsabilidades e formas de interação no trabalho. Nessa mesma direção, Kopeć, Kopeć e Burda (2018) destacam que a coleta de dados por meio de relatos diretos dos profissionais é fundamental para compreender de que maneira as transformações digitais impactam competências e práticas cotidianas.

A seguir, o Quadro 3 apresenta a caracterização dos entrevistados, evidenciando o setor de atuação, cargo, tempo de empresa e o nível de contato prévio com ferramentas de automação.

Quadro 3 - Caracterização dos Entrevistados da Pesquisa

Entrevistado	Setor / Departamento	Cargo / Função	Tempo de Empresa	Contato Prévio com Automação
E1	Planejamento e Controle	Coordenador	12 anos	Tableau, SQL Server Reporting Services
E2	Central de Relacionamento	Coordenador	5 anos	Alice (bot do Sicoob)
E3	Planejamento	Analista de Planejamento Pleno	1 ano	SQL, Python, Data Warehouse
E4	Marketing	Assistente Pleno	1 ano	ADAPTA (IA), HubSpot
E5	Comercial	Responsável por orçamentos	1 ano e 7 meses	Power Automate, Pipefy, N8N
E6	Marketing	Coordenador de Marketing	1 ano	N8N, Zapier, Make

Fonte: Dados da pesquisa

4.2 Características do Roteiro de Entrevista

O roteiro de entrevista foi desenvolvido com perguntas abertas, permitindo que os participantes descrevessem, com liberdade, suas percepções sobre a automação dos processos, as mudanças na dinâmica de trabalho e os impactos percebidos em suas rotinas. Esse formato é especialmente adequado em estudos que investigam tecnologias emergentes, pois possibilita identificar nuances, interpretações subjetivas e experiências que não surgiriam em instrumentos rígidos.

Segundo Wewerka e Reichert (2020), métodos qualitativos com perguntas abertas são fundamentais para compreender como os colaboradores vivenciam a introdução de sistemas automatizados, já que a automação envolve dimensões sociais, cognitivas e organizacionais que só podem ser captadas pela fala espontânea dos participantes.

Da mesma forma, Toxtli (2024) destaca que entrevistas abertas permitem identificar como os indivíduos percebem o equilíbrio entre atividades humanas e automatizadas, revelando sentimentos, dificuldades, adaptações e expectativas que se manifestam durante a transição tecnológica.

Além disso, a utilização de um roteiro semiestruturado possibilitou combinar consistência temática com flexibilidade na condução das entrevistas. Conforme afirmam Kopeć, Kopeć e Burda (2018), mudanças nos papéis profissionais decorrentes da digitalização exigem instrumentos metodológicos que permitam ao entrevistado relatar sua experiência de modo contextualizado, detalhado e autêntico.

Dessa forma, o roteiro adotado garantiu tanto o direcionamento necessário para comparabilidade entre as respostas quanto abertura para que emergissem conteúdos relevantes relacionados aos impactos da automação nos processos administrativos.

4.3 Análise de Dados

A análise de conteúdo foi utilizada como técnica para o tratamento e interpretação dos dados qualitativos obtidos nas entrevistas, uma vez que essa abordagem permite identificar significados, padrões e percepções construídas pelos participantes a partir de suas experiências com a automação. Segundo Wellmann et al. (2020), métodos de análise qualitativa são essenciais em estudos sobre automação, pois possibilitam compreender como colaboradores

interpretam mudanças estruturais e ajustam sua atuação em ambientes tecnologicamente transformados.

Após a transcrição das entrevistas, o material passou por etapas de leitura, codificação e categorização, permitindo a identificação de temas recorrentes e relações entre os discursos. De acordo com Wewerka e Reichert (2020), a categorização sistemática é fundamental para captar nuances sociotécnicas que emergem quando indivíduos interagem com sistemas automatizados, já que suas percepções refletem tanto aspectos operacionais quanto subjetivos e organizacionais.

Esse processo analítico também segue a orientação de Kopeć, Kopeć e Burda (2018), que destacam que transformações digitais modificam rotinas, competências e percepções dos profissionais, exigindo técnicas interpretativas capazes de revelar experiências e sentidos atribuídos pelos colaboradores durante a adoção de novas tecnologias.

Como resultado da análise, foram identificadas cinco categorias principais que estruturaram a interpretação dos dados: Benefícios da Automação, Desafios da Implementação, Impactos na Eficiência Organizacional, Adaptação e Capacitação dos Colaboradores e Recomendações Futuras. Essas categorias sintetizam as percepções compartilhadas pelos entrevistados sobre os impactos da automação na dinâmica de trabalho, na eficiência operacional e na reorganização dos processos administrativos.

Quadro 4 - Síntese das Categorias e Frequências Encontradas nas Entrevistas

CATEGORIA	SÍNTESE DO CONTEÚDO	FREQUÊNCIA NAS ENTREVISTAS	TOTAL
Benefícios da Automação	Redução de tarefas repetitivas, aumento da produtividade, otimização do tempo e maior precisão das informações.	E1, E2, E3, E4, E5, E6	6
Desafios da Implementação	Resistência inicial dos colaboradores, necessidade de treinamento e dificuldades de integração entre setores.	E2, E4, E5, E6	4
Impactos na Eficiência Organizacional	Melhoria na comunicação intersetorial, apoio à tomada de decisões e aumento da qualidade e agilidade dos processos.	E1, E2, E3, E4, E5, E6	6

Adaptação e Capacitação dos Colaboradores	Aprendizado contínuo, desenvolvimento de novas competências digitais e necessidade de acompanhamento técnico.	E1, E2, E3, E4, E6	5
Recomendações e Perspectivas Futuras	Investimento constante em inovação, revisão de fluxos internos e fortalecimento da cultura organizacional voltada à automação.	E1, E2, E3, E4, E5	5

Fonte: Dados da pesquisa

4.4 Benefícios da Automação

A análise das entrevistas revela que a automação trouxe melhorias significativas para os setores avaliados, impactando diretamente a produtividade, a agilidade operacional, a precisão das informações e a qualidade da tomada de decisões. Esses resultados convergem com achados recentes da literatura, que apontam a automação como um elemento estratégico para elevar o desempenho organizacional, reduzir esforços manuais e ampliar a capacidade analítica (Grande et al., 2022; Bhardwaj et al., 2024; Patrício, Varela & Silveira, 2024).

Um dos benefícios mais destacados pelos entrevistados foi a redução de tarefas repetitivas, permitindo a realocação das equipes para atividades analíticas e estratégicas. O entrevistado E1 afirma que “as tarefas repetitivas foram amplamente automatizadas”, enquanto E6 reforça que a automação trouxe “agilidade e celeridade em processos operacionais, deixando o time focado apenas em tarefas intelectuais e de contato com o cliente”. Esse movimento está alinhado à literatura, que aponta que a automação reduz significativamente o trabalho manual e aumenta a eficiência operacional (Grande et al., 2022; Prucha, 2024).

Outro ganho evidente refere-se à agilidade e padronização dos atendimentos. O entrevistado E2 destaca que a automação trouxe “agilidade no atendimento, padronização das respostas, redução de erros operacionais e aumento da satisfação dos cooperados”. Já E4 ressalta que o uso do HubSpot permite alcançar “um público muito maior com um único disparo, mantendo a personalização e reduzindo o tempo gasto com atividades manuais”. Esses achados dialogam com Bhardwaj et al. (2024), que mostram que a automação aumenta a rapidez e a consistência das entregas.

A automação também ampliou de forma expressiva a capacidade analítica e o uso estratégico dos dados. O entrevistado E3 observa que, antes da automação, a equipe gastava

cerca de “duas horas por dia atualizando planilhas”, e que, agora, esse tempo é empregado na elaboração de novos indicadores e análises estratégicas: “hoje conseguimos desenvolver previsões de receita e novos projetos que antes eram impossíveis”. Esse benefício é sustentado por autores como Patrício, Varela e Silveira (2024), que destacam que a automação integrada à inteligência artificial melhora a qualidade da informação e favorece decisões mais rápidas e assertivas.

Além disso, os entrevistados apontaram melhorias em segurança, confiabilidade e redução de erros humanos. O entrevistado E6 afirma que a automação trouxe “produtividade, segurança que a tarefa estará feita e padronização da qualidade do trabalho final”. Já E5 destaca que o envio automático de informações evita esquecimentos e falhas que antes eram frequentes.

Esses relatos confirmam o que Patrício et al. (2024) e Grande et al. (2022) defendem sobre o papel da automação na padronização e mitigação de riscos operacionais.

Por fim, as entrevistas mostram um efeito importante: a automação não eliminou o trabalho humano, mas transformou sua natureza, ampliando a atuação em tarefas estratégicas e intelectuais. E3 afirma que “a automação deu mais trabalho, mas trabalho qualificado”, ressaltando que a equipe passou a atuar em projetos e análises que antes não eram viáveis devido à sobrecarga operacional. Essa transição é discutida na literatura human-centered, que argumenta que automação bem implementada eleva o nível de atuação dos colaboradores (Kopeć et al., 2018; Toxtli, 2024).

Assim, os benefícios percebidos pelos entrevistados confirmam o que a literatura contemporânea indica: a automação, quando bem planejada e integrada aos fluxos organizacionais, contribui não apenas para ganhos operacionais imediatos, mas também para o fortalecimento da capacidade analítica, inovação, produtividade e eficiência organizacional de forma ampla.

4.5 Desafios da Implementação

A fase de implementação da automação revelou uma série de desafios que envolveram tanto aspectos técnicos quanto comportamentais. As dificuldades mencionadas pelos entrevistados estão alinhadas à literatura contemporânea, que reforça que a adoção de automações, especialmente quando integradas a sistemas já existentes, exige adaptação,

governança e maturidade digital (Grande et al., 2022; Wellmann et al., 2020; Patrício, Varela & Silveira, 2024).

Um dos entraves mais destacados pelos participantes foi a resistência inicial à mudança e a necessidade de adaptação a novas formas de trabalho. O entrevistado E2 explicou que parte da equipe enfrentou dificuldades devido à “mudança cultural e necessidade de inclusão digital”, ressaltando que muitos colaboradores ainda demandam suporte contínuo para lidar com tecnologias emergentes. Essa percepção reforça o que aponta Wellmann et al. (2020), ao afirmar que a transformação digital depende não apenas da implantação técnica, mas da capacidade da organização em gerir pessoas e reduzir barreiras psicológicas ao novo.

Outro ponto evidente nos relatos diz respeito à curva de aprendizagem e ao domínio das ferramentas. O entrevistado E4 afirmou que, no início, houve “dificuldade de integração e aprendizado sobre as novas plataformas, exigindo treinamentos e acompanhamento constante”, destacando que a ausência de familiaridade inicial gera insegurança e pode comprometer temporariamente a produtividade. Esse cenário encontra respaldo em Grande et al. (2022), que apontam a necessidade de integração gradual das automações com os sistemas existentes para reduzir falhas, retrabalho e frustrações.

Os desafios também envolveram alinhamento de processos e comunicação entre setores. O entrevistado E5 relatou que “o maior desafio foi alinhar agendas e expectativas entre setores”, mencionando que diferentes áreas tinham ritmos, demandas e prioridades distintas. Já E6 apontou dificuldades relacionadas à “escolha e domínio das ferramentas adequadas”, reforçando que a seleção incorreta de tecnologias pode gerar atrasos ou retrabalho ponto também defendido por Patrício, Varela e Silveira (2024), que indicam que uma análise prévia de aderência e viabilidade reduz riscos de falhas na implementação.

Além disso, E1 complementou que houve necessidade de ajustes nos fluxos de trabalho devido à redefinição dos papéis internos, já que “a automação mudou a forma como cada colaborador executava sua rotina”. Esse aspecto é consistentemente abordado por Toxtli (2024), que destaca a importância da gestão de mudança e da comunicação clara para minimizar impactos negativos durante a transição.

Assim, os desafios mencionados pelos entrevistados corroboram a literatura de Vergara (2019), que afirma que a implementação de novas tecnologias exige planejamento detalhado, capacitação contínua e investimento no capital humano. A experiência apresentada pelos entrevistados reforça a necessidade de um processo estruturado de implantação, com suporte,

treinamento e acompanhamento, a fim de garantir que a automação se consolide de forma eficaz e sustentável na organização.

4.6 Impactos na Eficiência Organizacional

Os relatos dos entrevistados revelam que a automação contribuiu de maneira decisiva para a melhoria da eficiência organizacional, impactando principalmente a integração dos processos, a qualidade da informação, a previsibilidade operacional e a agilidade na tomada de decisões. Esses aspectos dialogam diretamente com pesquisas recentes, que apontam a automação como um dos elementos centrais para ampliar desempenho, reduzir falhas humanas e fortalecer a governança de processos em ambientes digitalizados (Prucha, 2024; Wewerka & Reichert, 2020; Grande et al., 2022).

Um dos impactos mais evidentes está relacionado ao apoio à tomada de decisões por meio da análise avançada de dados. O entrevistado E1 destacou que “as ferramentas de inteligência artificial auxiliaram diretamente na análise de dados e simulação de cenários”, o que permitiu decisões mais rápidas e fundamentadas. Esse resultado acompanha o que afirmam Bhardwaj et al. (2024): automações combinadas com IA aumentam a capacidade preditiva das organizações, ampliando a precisão e reduzindo o tempo necessário para consolidar informações estratégicas.

A automação também fortaleceu a integração e comunicação entre setores, reduzindo retrabalhos e eliminando etapas manuais antes necessárias para validar informações. O entrevistado E2 relatou que houve “melhor comunicação entre os setores”, enquanto E3 enfatizou que a integração entre Data Warehouse e Power BI permitiu “acesso rápido e confiável às informações”. Essa percepção é coerente com Wewerka & Reichert (2020), que defendem que a automação de processos integrada a sistemas corporativos reduz fragmentação informacional e aumenta a consistência dos fluxos internos.

Outro efeito relevante foi a redução de retrabalhos e o aumento da transparência operacional. Os entrevistados E4, E5 e E6 reforçaram que a automação “aumentou a visibilidade dos resultados”, reduziu erros frequentes e melhorou o monitoramento das atividades internas. Segundo Wellmann et al. (2020), esses ganhos são esperados quando há automação madura: os processos tornam-se mais padronizados, monitoráveis e rastreáveis, o que melhora a governança e acelera correções.

Além disso, os relatos mostram que a automação ampliou a agilidade operacional, ao substituir tarefas repetitivas por fluxos automatizados e integrações sistêmicas. Grande et al. (2022) afirma que esses avanços reduzem gargalos, fortalecem o desempenho das equipes e tornam a operação mais previsível exatamente o que foi observado pelos entrevistados.

E importante destacar que, conforme Kopeć et al. (2018) e Toxtli (2024), automações não apenas otimizam processos, mas reconfiguram a estrutura de trabalho, fazendo com que profissionais possam se dedicar a atividades de maior valor agregado. Os entrevistados relataram que a transformação impactou diretamente a capacidade analítica, o planejamento e a gestão dos resultados.

Observa-se que os impactos da automação na eficiência organizacional vão além da simples redução de tempo: envolvem maior precisão informacional, integração sistêmica, transparência, previsibilidade e qualificação das decisões. Esses achados, somados à literatura especializada, evidenciam que a automação é um fator estratégico para elevar maturidade digital e competitividade organizacional.

4.7 Adaptação e Capacitação dos Colaboradores

Os entrevistados relataram que a adaptação às novas ferramentas de automação exigiu desenvolvimento técnico, mudança comportamental e atualização contínua de competências. A necessidade de qualificação contínua aparece como elemento central nos discursos, reforçando o que apontam estudos recentes sobre transformação digital: organizações só alcançam resultados consistentes quando investem simultaneamente em tecnologia e em capacitação humana (Patrício, Varela & Silveira, 2024; Wellmann et al., 2020).

O entrevistado E1 destacou que houve forte incentivo ao “aprendizado de linguagens de programação e ao uso de ferramentas de IA” indicando que a automação não é apenas operacional, mas demanda habilidades mais analíticas e técnicas. Essa perspectiva converge com Oliveira, Santos e Porto (2024), que explicam que a adoção de IA exige equipes capazes de interpretar dados, validar resultados automatizados e operar sistemas complexos.

O E2 relatou que foram promovidos treinamentos voltados para o uso de bots e atendimento digital humanizado, reforçando que a automação não substitui a interação humana, mas exige que os colaboradores compreendam quando e como intervir. Esse tipo de preparação é amplamente discutido por Wewerka e Reichert (2020), que afirmam que automações de

atendimento só atingem pleno potencial quando combinadas com competências humanas de comunicação, análise e tomada de decisão.

O entrevistado E3 reforçou a importância da especialização contínua, ressaltando que “a automação exige domínio de tecnologias emergentes”. Esse relato encontra respaldo em Silva, Rodolpho e Carrasqueira (2025), que argumentam que a automação só produz ganhos sustentáveis quando acompanhada de formação contínua, especialmente em ambientes onde ferramentas mudam rapidamente.

Nos depoimentos de E4 e E6, observa-se que a organização buscou estruturar parte desse processo, oferecendo “curso específico sobre as ferramentas de automação” (E4) e investindo em “cursos e contratação de especialistas da área tecnológica” (E6). Tais iniciativas seguem as recomendações de Jeong et al. (2025), que demonstram em estudo de caso que projetos de automação baseados em IA obtêm resultados superiores quando há investimento simultâneo em treinamento técnico e acompanhamento contínuo das equipes envolvidas.

Entretanto, o entrevistado E5 destacou que, em vários casos, “a adoção das ferramentas partiu da iniciativa dos próprios colaboradores”, o que indica que ainda há lacunas estruturais na política de capacitação da organização. Esse cenário é discutido por Prucha (2024), que alerta que a automação pode gerar desigualdade interna quando o aprendizado depende exclusivamente da iniciativa individual, pois nem todos os colaboradores têm o mesmo nível de maturidade digital ou acesso a recursos.

Nesse sentido, os relatos reforçam que a capacitação não deve ser vista como evento isolado, mas como um processo contínuo de desenvolvimento. Como defendem Bhardwaj et al. (2024), automação e RPA só entregam valor real quando as equipes conseguem compreender o funcionamento das ferramentas, interpretar dados e atuar de forma complementar às tecnologias.

Assim, os achados indicam que a adaptação bem-sucedida dos colaboradores depende de três pilares principais:

- (1) treinamentos estruturados e contínuos,
- (2) suporte técnico e gerencial para uso das ferramentas, e
- (3) políticas institucionais claras que promovam equidade na formação.

A ausência desses elementos pode limitar o potencial da automação e ampliar desigualdades internas enquanto sua presença fortalece o engajamento e a maturidade digital da organização.

4.8 Recomendações e Perspectivas Futuras

As recomendações apresentadas pelos entrevistados evidenciam uma compreensão madura sobre os fatores que determinam o sucesso da automação no ambiente organizacional. Os relatos apontam para a necessidade de uma abordagem estratégica, gradual e centrada nas pessoas — perspectiva amplamente reforçada pela literatura recente sobre transformação digital e automação inteligente (Patrício, Varela & Silveira, 2024; Wellmann et al., 2020; Prucha, 2024).

O entrevistado E1 destacou que a empresa deve adotar uma abordagem experimental e adaptativa, recomendando “testar e ajustar continuamente as soluções” para acompanhar mudanças tecnológicas e necessidades internas. Essa visão converge com Jeong et al. (2025), que demonstram que a automação baseada em IA tem maior eficiência quando implementada por meio de ciclos experimentais curtos, com protótipos, validações iterativas e ajustes constantes.

O E2 reforçou a importância de implementar a automação de forma gradual e participativa, defendendo que os colaboradores sejam envolvidos “desde as etapas iniciais”. Essa recomendação é coerente com Wewerka e Reichert (2020), que destacam que o engajamento dos usuários finais reduz resistência à mudança e melhora a qualidade dos processos automatizados, já que as equipes conhecem profundamente as rotinas que serão transformadas.

O entrevistado E3 sugeriu que a automação seja precedida por uma revisão minuciosa dos fluxos de trabalho, afirmando que processos mal estruturados podem comprometer os resultados. Essa recomendação é reforçada por Prucha (2024), que alerta que automatizar processos ineficientes gera apenas erros automatizados, ampliando retrabalho e custos. Segundo o autor, o redesenho prévio (*business process redesign*) é etapa essencial para que a automação entregue valor real.

O entrevistado E4 destacou a necessidade de avaliar constantemente o desempenho das ferramentas, além de investir em programas permanentes de capacitação. Essa proposta dialoga com Wellmann et al. (2020), que defendem que automações devem ser monitoradas de forma contínua para evitar obsolescência, falhas e perda de governança. Além disso, Oliveira, Santos e Porto (2024) reforçam que o desenvolvimento de habilidades digitais nas equipes é condição central para sustentar a evolução das automações.

Os entrevistados E5 e E6 enfatizaram a necessidade de um mapeamento completo dos processos existentes e da expansão da automação de maneira planejada e estratégica. Essa visão

é coerente com *Bhardwaj et al.* (2024), que demonstram que implantações bem-sucedidas dependem do alinhamento entre estratégia organizacional, maturidade digital, infraestrutura e clareza nos critérios de priorização dos processos a serem automatizados.

De forma geral, as recomendações convergem para três direções:

- (1) aprofundar o planejamento e a governança dos processos,
- (2) consolidar uma cultura de aprendizado contínuo, e
- (3) expandir a automação com métodos de avaliação e testes sistemáticos.

Essas orientações estão alinhadas à perspectiva de Patrício, Varela e Silveira (2024), que ressaltam que a automação sustentável depende do equilíbrio entre tecnologia, capital humano e estratégia institucional. Ao integrar esses elementos, a organização amplia sua maturidade digital, reduz riscos de implementação e consolida uma base sólida para evoluções futuras, como automação cognitiva, inteligência artificial generativa, mineração de processos e integração avançada entre sistemas.

Assim, as perspectivas futuras indicam que a automação tende a expandir-se não apenas como ferramenta operacional, mas como um eixo estratégico, capaz de elevar a competitividade, aprimorar a experiência dos usuários, fortalecer a capacidade analítica e promover estruturas organizacionais mais ágeis e inovadoras.

5. CONCLUSÃO

A automação de processos mostrou-se um elemento central para o fortalecimento da eficiência organizacional, promovendo impactos significativos nos setores analisados. A partir das entrevistas realizadas com os colaboradores (E1 a E6), verificou-se que a adoção de ferramentas de automação, inteligência artificial e sistemas integrados transformou de maneira profunda a dinâmica de trabalho, alterando rotinas, qualificando a tomada de decisões e elevando o nível de profissionalização das equipes.

Os resultados evidenciaram benefícios amplamente reconhecidos pela literatura contemporânea, como a redução de tarefas repetitivas, o aumento da precisão das informações, a agilidade operacional e a ampliação da capacidade analítica (*Grande et al., 2022; Bhardwaj et al., 2024; Patrício, Varela & Silveira, 2024*). Os relatos de E1, E3 e E6 demonstram que a automação permitiu substituir atividades manuais por fluxos sistematizados, liberando tempo para tarefas intelectuais e estratégicas movimento que a literatura atual denomina como requalificação do trabalho humano em ambientes digitalizados.

Os entrevistados relataram dificuldades na adaptação às novas ferramentas, resistência inicial à mudança, necessidade de treinamento contínuo e ajustes nos fluxos de trabalho. Tais pontos corroboram estudos que destacam que a automação só atinge seu potencial máximo quando acompanhada de governança, engajamento das equipes e investimento sistemático na capacitação dos colaboradores (*Wellmann et al., 2020; Prucha, 2024; Wewerka & Reichert, 2020*). O E2 e o E4 enfatizaram a importância da introdução gradual das tecnologias e do acompanhamento técnico, enquanto E5 e E6 ressaltaram a relevância do mapeamento de processos para evitar que erros operacionais sejam simplesmente automatizados.

A análise também demonstrou que a automação impacta positivamente a eficiência organizacional, ampliando a visibilidade dos resultados, reduzindo retrabalhos, melhorando a integração entre setores e potencializando o uso estratégico dos dados. Sistemas como Power BI, Data Warehouse, bots e fluxos automatizados permitiram que a organização operasse com maior consistência, rastreabilidade e rapidez. Esses achados dialogam diretamente com autores que destacam o papel da automação na construção de organizações mais ágeis, inteligentes e orientadas a dados (*Jeong et al., 2025; Oliveira, Santos & Porto, 2024*).

Por fim, as recomendações dos entrevistados apontam para perspectivas futuras que reforçam a necessidade de uma abordagem estruturada, adaptativa e centrada nas pessoas. O

sucesso da automação, conforme indicam tanto os relatos quanto a literatura recente, depende de três pilares fundamentais: planejamento estratégico, capacitação contínua e processo de melhoria permanente. Esse conjunto de fatores garante não apenas resultados imediatos, mas também a construção de uma cultura organizacional voltada para inovação, aprendizado e sustentabilidade tecnológica.

Conclui-se, portanto, que a automação de processos, quando implementada de forma planejada e integrada, representa um caminho robusto para o desenvolvimento organizacional, contribuindo para eficiência, qualidade, engajamento das equipes e vantagem competitiva. Mais do que uma tendência tecnológica, trata-se de um movimento irreversível que redefine a estrutura do trabalho e demanda uma postura proativa das organizações diante dos novos desafios digitais.

REFERÊNCIAS

- ARPINO, F. **A automação e seus impactos na produtividade organizacional**. Revista Brasileira de Administração, v. 4, n. 1, p. 45–60, 2008.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BHARDWAJ, S.; NOONIA, T.; CHAURASIA, A.; et al. **Optimizing structured data processing through robotic process automation**. 2024.
- BRYMAN, A. **Social research methods**. Oxford: Oxford University Press, 2016.
- CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- COLLIER, D. **Understanding process tracing**. PS: Political Science & Politics, v. 48, n. 4, 2015.
- COLLINS, H. **Creative research: the theory and practice of research for the creative industries**. AVA Publishing, 2015.
- COSTA, A. P.; LIMA, T. F. **Integração de sistemas legados em processos automatizados**. Revista de Tecnologia da Informação, v. 15, n. 2, p. 124–135, 2022.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage Publications, 2021.
- DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. **The new industrial engineering: information technology and business process redesign**. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, p. 11–27, 2018.
- FERREIRA, F.; ANDRADE, A. **Impactos da automação nas organizações: um estudo sobre escalabilidade e flexibilidade**. Revista Brasileira de Administração, v. 56, n. 4, p. 349–367, 2023.
- FLICK, U. **An introduction to qualitative research**. Sage Publications, 2018.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GRANDE, R.; MARTINS, L.; FARIAS, P.; et al. **Automação inteligente e eficiência operacional: um estudo sobre transformação digital em organizações**. Journal of Information Systems, v. 28, n. 3, 2022.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution**. 2. ed. New York: HarperBusiness, 2019.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering: revolucionando a empresa**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2019.

JEONG, H.; SIM, J.; CHO, S.; KIM, D.; SHIN, J. **E2E Process automation leveraging generative AI and IDP-based automation agent**. 2025.

KOPEĆ, M.; KOPEĆ, W.; BURDA, P. **Digital transformation and the evolution of job roles in automated environments**. Journal of Organizational Change Management, 2018.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação: organização e tecnologia**. 13. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

MALHOTRA, N. K. **Marketing research: an applied approach**. Pearson, 2015.

MODERNO, R. **Tecnologias emergentes e seus impactos na gestão de processos administrativos**. Revista de Tecnologia e Inovação, v. 7, n. 2, p. 48–55, 2022.

MORAIS, D. F.; LAURINDO, F. J. B. **Transformação digital e automação: desafios organizacionais e impactos na gestão de processos**. Gestão & Produção, v. 27, n. 2, p. 1–17, 2020.

MOREIRA, M.; SILVA, A. R. **Impactos da automação nos processos administrativos e no desempenho organizacional**. Revista Brasileira de Gestão Empresarial, v. 24, n. 3, 2022.

MOREIRA, R. A.; SILVA, F. P. **Automação e vantagem competitiva**. Revista Brasileira de Gestão, v. 22, n. 2, p. 134–148, 2022.

OLIVEIRA, P. H.; ANDRADE, F. R. **Automação e competitividade**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 23, n. 1, p. 112–130, 2021.

OLIVEIRA, R.; SANTOS, R.; PORTO, A. **Inteligência artificial na automação de processos e seus impactos organizacionais**. Revista de Engenharia e Tecnologia, v. 23, n. 1, p. 115–132, 2024.

PATRÍCIO, A.; VARELA, L.; SILVEIRA, G. **Integration of artificial intelligence and robotic process automation**. Applied Sciences, v. 14, n. 21, p. 1–22, 2024.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. **How information gives competitive advantage**. Harvard Business Review, v. 63, n. 4, 2021.

PRUCHA, B. **Challenges of automation deployment**. 2024.

SANTOS, R.; RODRIGUES, A. **A obsolescência tecnológica e seus impactos**. Revista Brasileira de Inovação, v. 19, n. 3, 2023.

SILVA, T. P.; COSTA, E. R. **Tipos de automação e sua aplicação**. Revista de Administração Contemporânea, v. 21, n. 1, 2017.

SILVA, L.; RODOLPHO, M.; CARRASQUEIRA, D. **A influência da automação na produtividade**. Interface Tecnológica, v. 13, n. 1, 2025.